



Document d'Enregistrement Universel

Incluant le Rapport financier annuel

2025

Sommaire

1	Profil d'Ayvens	7		
1.1	Historique et développement	8	5.7	ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur 255
1.2	Profil détaillé	11	5.8	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux 260
1.3	Technologies de l'information	27	5.9	ESRS G1 Conduite des affaires 266
1.4	Stratégie	28	5.10	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité 275
2	Rapport de gestion	33	5.11	Plan de vigilance 279
	Organisation du Groupe Ayvens	34	6	Informations financières 295
	Organigramme simplifié	35	6.1	Comptes consolidés 296
	Relations avec Société Générale et financement	36	6.2	Notes relatives aux comptes consolidés 303
2.1	Analyse de l'activité 2025	37	6.3	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 385
2.2	Informations sur les tendances	46	6.4	Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA 390
2.3	Événements postérieurs à la clôture	46	6.5	Comptes annuels 393
2.4	Recherche et développement et licences	47	6.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 410
2.5	Flux de trésorerie	48	7	Capital social et informations légales 415
2.6	Capital social et actionnariat	52	7.1	Capital social 416
3	Gouvernance d'entreprise	59	7.2	Autres informations 418
3.1	Gouvernance	61	7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe 420
	Une gouvernance au service de la stratégie	62	7.4	Statuts 421
3.2	Conseil d'administration	64	7.5	Autres points juridiques 424
3.3	Comités du Conseil d'administration	83	8	Personnes responsables 427
3.4	Direction générale	90	8.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel 428
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	97	8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel 428
3.6	Contrôle de la production et de la publication des données relatives à la gestion financière	98	8.3	Contrôleurs légaux des comptes 429
3.7	Rémunération et avantages	101	8.4	Documents accessibles au public 429
3.8	Opérations avec les parties liées	122	9	Tables de concordance 431
3.9	Politique de mixité et organes de direction	124	9.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 432
4	Risque et adéquation des fonds propres	127	9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel 434
4.1	Facteurs de risques	128	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion 435
4.2	Organisation de la gestion des risques	145		
4.3	Gestion et adéquation du capital	150		
5	Responsabilité Sociétale d'Entreprise	153		
	État de Durabilité - Préambule	155		
5.1	ESRS 2 Informations générales	157		
5.2	ESRS E1 Changement climatique	179		
5.3	ESRS E2 Pollution	204		
5.4	ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	209		
5.5	Taxonomie européenne	214		
5.6	ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	239		

Document d'enregistrement universel

2025

Incluant le Rapport financier annuel

Ayvens est le leader de la location de véhicules longue durée en Europe avec 3,2 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 9 avril 2026 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.

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 », « planifier », « prévoir », « projeter », « 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.

Message du **Président** du Conseil d'Administration



Pierre Palmieri,
Président du Conseil
d'Administration

Dans un contexte macroéconomique et géopolitique incertain, le Conseil d'administration a supervisé avec attention l'exécution de la feuille de route stratégique d'Ayvens pour 2025 : rentabilité, intégration de *LeasePlan* et vigilance sur le risque de valeur résiduelle. Cette orientation stratégique claire, combinée à une supervision rigoureuse et à la qualité de l'exécution par la direction d'Ayvens, s'est traduite par des résultats financiers élevés et une création de valeur pour l'actionnaire, qui ont permis le paiement d'un dividende exceptionnel et la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions, ainsi qu'une forte progression du cours de l'action durant l'année.

Parallèlement, le Groupe a affirmé sa position de leader mondial de la mobilité durable avec une approche ESG intégrée tout au long de la chaîne de valeur. Une étape clé a été franchie, les objectifs à court et long terme de réduction des émissions de CO₂ d'Ayvens, ainsi que leur trajectoire, ont été validés par la *Science Based Targets initiative* (SBTi), confirmant la solidité de son plan de transition. Le Groupe a également poursuivi ses efforts de transparence et de renforcement de son *reporting* conformément à la CSRD, avec des informations exhaustives et des avancées détaillées présentées dans le Document d'Enregistrement Universel.

Le plan PowerUP 2026 arrivant à son terme, le Groupe entre désormais dans une nouvelle phase de son développement. Pour préparer ce nouveau cycle, le Conseil d'administration a procédé à une transition managériale fluide en anticipant la nomination de Philippe de Rovira au poste de Directeur Général. Son expérience et sa vision stratégique guideront Ayvens dans les transformations en cours du secteur. Cette nouvelle phase sera présentée lors de la journée investisseurs du 21 septembre 2026, au cours de laquelle Ayvens présentera son nouveau plan stratégique.

Message du Directeur Général



Philippe de Rovira,
Directeur Général

Depuis ma prise de fonctions en tant que Directeur Général d'Ayvens, le 1^{er} décembre 2025, j'ai pu apprécier l'expertise, l'engagement et la passion de nos équipes. Leur dévouement et leur implication au cours des deux dernières années ont largement contribué aux solides résultats financiers réalisés en 2025, tout en faisant avancer l'intégration et la transformation du Groupe. Je remercie chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs pour leur engagement au service de nos clients.

Les actions de nos collaborateurs se sont traduites par des synergies croissantes, des marges en hausse et la baisse de la base de coûts. En 2025, Ayvens a ainsi atteint un coefficient d'exploitation sous-jacent de 56,1 %, supérieur à nos objectifs et en baisse de 7,1 points par rapport à 2024, ainsi qu'un ROTE de 12,9 % en progression de 50 % par rapport à l'exercice précédent.

Pour 2026, Ayvens fera de la satisfaction client et de l'excellence opérationnelle ses priorités, tout en maintenant une attention particulière à la rentabilité, notamment grâce à une maîtrise rigoureuse des coûts. Outre la mise en œuvre des engagements du plan PowerUp 2026, Ayvens élaborera également un nouveau plan stratégique, destiné à saisir les opportunités d'un marché en profonde mutation, porté par l'électrification.

Permettez-moi de conclure en remerciant très chaleureusement nos clients et nos actionnaires pour leur confiance continue.

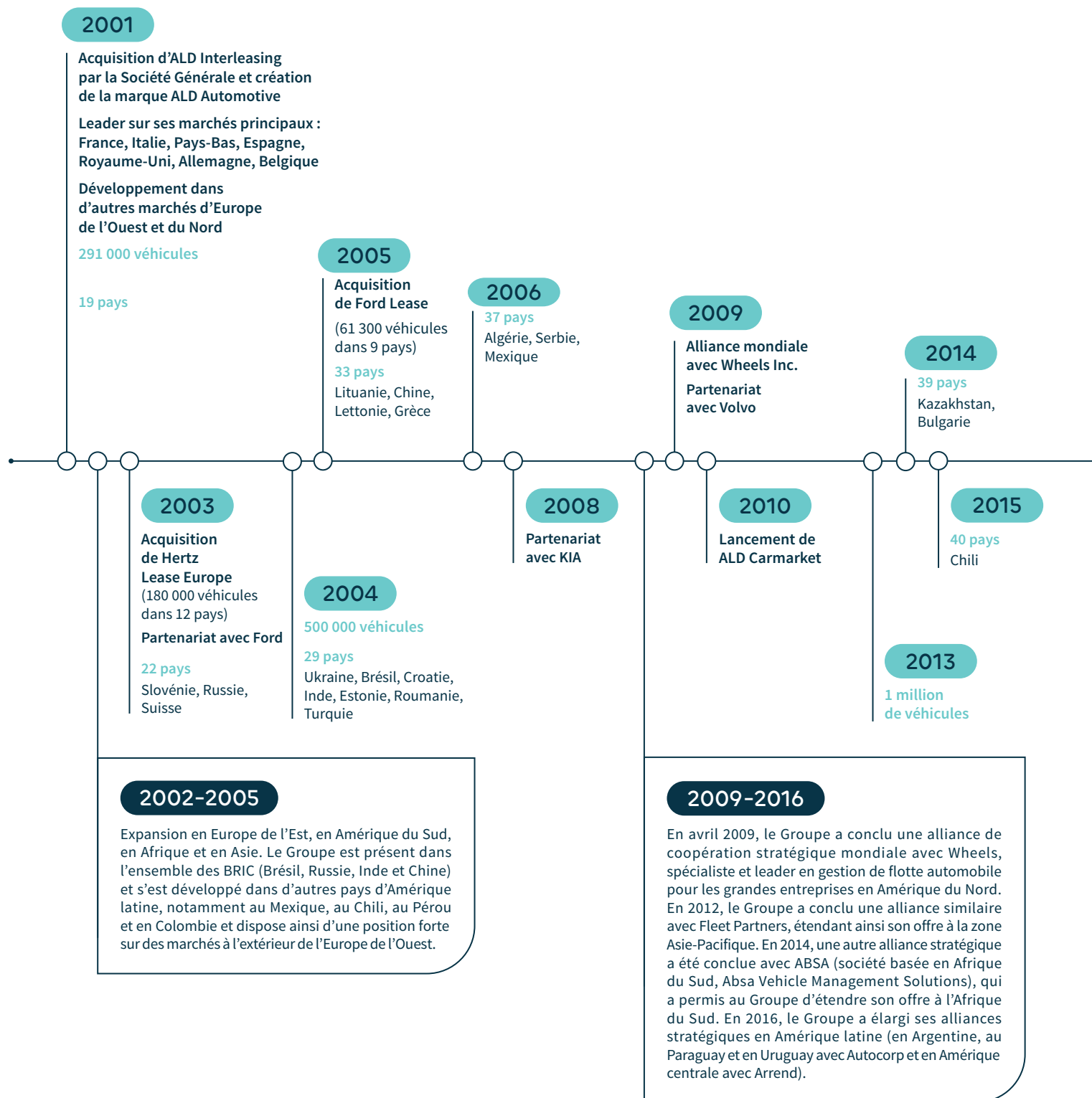


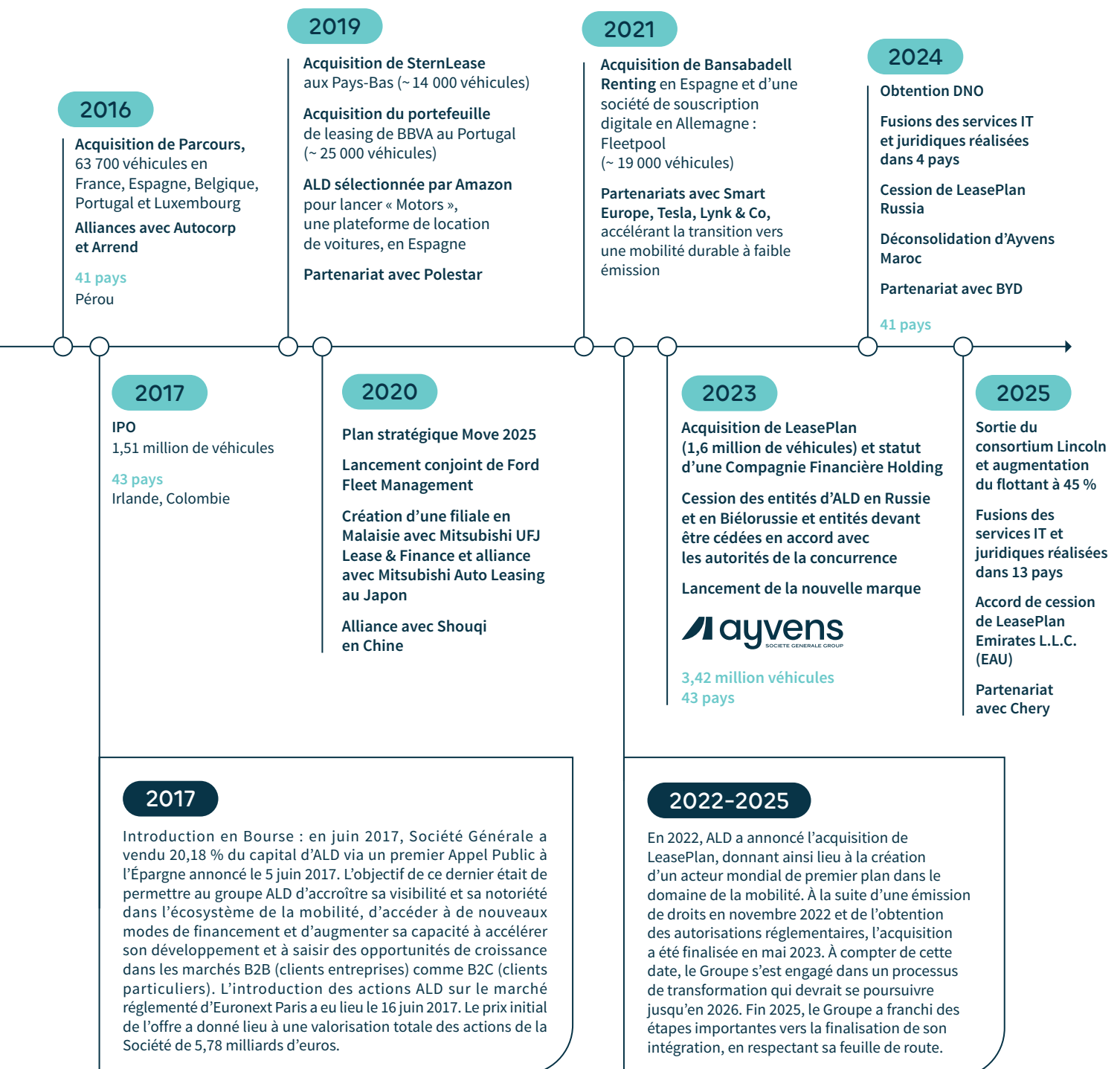


Profil d'Ayvens

1.1	Historique et développement	8	1.3	Technologies de l'information	27
1.2	Profil détaillé	11	1.4	Stratégie	28
1.2.1	Modèle économique	11	1.4.1	Grandes tendances et vision pour 2030	28
1.2.2	Marchés et produits	16	1.4.2	Plan stratégique « PowerUp 2026 » : devenir le leader mondial de la mobilité durable	29
1.2.3	Environnement concurrentiel	19			
1.2.4	Offre de produits	21			
1.2.5	Zones géographiques	22			
1.2.6	Autres prestataires de services	24			
1.2.7	Innovation	24			

1.1 Historique et développement





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 seule et même identité.

Les étapes clés 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 pratiquement 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. Déjà présent dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine, qu'ALD a quittée en 2020), le Groupe s'est également développé dans d'autres pays d'Amérique latine, notamment au Mexique, au Chili, au Pérou et en Colombie, et dispose ainsi d'une position solide 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, 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, au Paraguay et en Uruguay avec Autocorp ainsi qu'en Amérique centrale avec Arrend. En 2020, de nouvelles alliances ont été conclues en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon et Shouqi en Chine. En 2023, l'alliance avec Fleet Partners en Australie et en Nouvelle Zélande a pris fin et a été remplacée par une alliance avec SG Fleet. Ces alliances ont contribué à étendre la présence mondiale du Groupe qui, à la date du présent Document d'enregistrement universel, couvrait, soit directement, soit par le biais de ces alliances, 59 pays ⁽¹⁾.

Outre ses alliances régionales, le Groupe a conclu des partenariats avec plus de 460 constructeurs automobiles, banques et compagnies d'assurances, fournisseurs d'énergie et plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit ces canaux de distribution indirects pour proposer ses solutions de 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 de nouvelles opportunités de croissance sur 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.

En 2022, ALD a annoncé l'acquisition de 100 % de LeasePlan, l'un des leaders mondiaux de la gestion de flotte et de la mobilité, et 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 de cette acquisition. ALD a finalisé l'acquisition de LeasePlan en mai 2023, pour un montant total de 4,9 milliards d'euros ⁽²⁾, payé en numéraire et en actions ALD, pour créer l'un des premiers acteurs mondiaux 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 », à la suite de l'acquisition transformatrice de LeasePlan, puis a dévoilé « Ayvens », sa nouvelle marque mondiale de mobilité, qui représentait une nouvelle étape stratégique dans le développement de la Société 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 la De Nederlandsche Bank (la Banque centrale des Pays-Bas), ouvrant la voie à des migrations juridiques et informatiques dans les pays concernés au sein du Groupe. Depuis lors, le Groupe a suivi de manière constante son plan d'intégration, avec notamment la mise en œuvre réussie de son modèle opérationnel pour les fonctions *corporate* et informatiques, ainsi que la réalisation des migrations juridiques et informatiques dans 17 des 21 pays concernés au 31 décembre 2025.

Suite à la cession de la participation des anciens actionnaires de LeasePlan dans Ayvens, réalisée au moyen de plusieurs opérations de placement par construction accélérée d'un livre d'ordres (« accelerated bookbuilding » ou « ABB ») entre mai et novembre 2025, le flottant du Groupe a significativement augmenté représentant environ 45 % du capital du Groupe, et Ayvens a été intégré dans l'indice Stoxx Europe 600 et l'indice MSCI Standard.

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

(2) 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 économique

Ayvens est un groupe de location longue durée ⁽¹⁾ et de gestion de flotte ⁽²⁾ avec une flotte totale de 3,2 millions de véhicules au 31 décembre 2025. À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il opère directement dans 41 pays ⁽³⁾ et indirectement, *via* des alliances commerciales, dans 18 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 diversifiées, qui comptent deux grandes composantes :

- Marges totales correspondant à la somme de la Marge de location et de la Marge des services ;
- Résultat net de la vente de véhicules d'occasion correspondant au 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'optique de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge 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, majorés des intérêts pour le financement du véhicule ainsi que les autres frais associés, et, d'autre part, les coûts liés au contrat de location, composés des coûts liés à l'amortissement contractuel 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 dans le cadre de son offre de location longue durée et de 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 ou négociants professionnels, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers, respectivement *via* ses plateformes d'enchères mondiales dédiées aux négociants et concessionnaires (Ayvens Carmarket) et *via* la vente en ligne de véhicules aux clients particuliers (sous la marque Ayvens), ou dans l'un des 36 showrooms établis dans 27 pays. Ayvens Carmarket est le principal canal utilisé pour commercialiser et revendre les véhicules d'occasion. *Via* cette plateforme d'enchères en ligne, 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 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. En plus de ses propres canaux, le Groupe s'appuie également sur des plateformes de remarketing tierces et sur des partenariats avec des acteurs professionnels locaux, le cas échéant, afin de maximiser sa couverture et d'optimiser la performance commerciale.

Le tableau ci-dessous donne la répartition du Résultat opérationnel brut consolidé (« Résultat opérationnel brut ») du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2025, 2024 et 2023 :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Marge de location ⁽⁴⁾	1 263,7	1 070,7	775,5
Marge des services	1 680,3	1 626,5	1 250,9
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements	410,9	317,1	883,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	3 354,9	3 014,3	2 909,5

(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 (tels que l'entretien, le véhicule de remplacement, la gestion des pneumatiques, les cartes carburant et l'assurance).

(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. Ces prestations sont généralement identiques à celles fournies dans le cadre des locations longue durée précitées, exception faite des services de financement, car le véhicule appartient au client.

(3) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

(4) Changement de présentation des composantes du Résultat opérationnel brut : l'amortissement provisionnel a été reclassé des « Coûts des contrats de location – Amortissement dans la marge des contrats de location » vers les « Ajustements des amortissements » dans le résultat des ventes de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements ». Ce changement est appliqué de manière rétrospective à tous les exercices.

Position de leader dans

Leader dans le secteur de la mobilité

Les grandes tendances à long terme qui soutiennent la forte croissance du secteur de la mobilité



Électrification

- Poursuite de l'électrification, mais à un rythme plus lent. Environ 54 % des nouveaux véhicules seront des véhicules électriques à batterie d'ici 2030 ⁽¹⁾
- Nouvelles technologies et modèles économiques 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/multicycle



Nouvelles opportunités issues du numérique et de l'IA

- Développement du digital pour une meilleure expérience client
- Création de valeur basée sur les données
- Adoption de l'IA par les entreprises et les consommateurs



Évolution de la concurrence

- Constructeurs automobiles et banques en concurrence au sein de la sphère B2C
- Poursuite de la consolidation du secteur de la location de véhicules
- Nouveaux entrants (acteurs non européens liés à l'électrique et aux technologies)



Incertitudes macroéconomiques

- Instabilité géopolitique accrue
- Modification de la réglementation fiscale locale et de la réglementation européenne
- Les tensions géopolitiques mondiales et les barrières commerciales croissantes perturbent la chaîne de valeur à l'échelle mondiale

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

Leadership

Notre leadership

1^{er} acteur multi-marques

Flotte de 3,2 millions de véhicules ⁽³⁾ **ayvens**

1^{ère} flotte de véhicules électriques

multi-marques avec 729 000 véhicules électriques ⁽⁴⁾

Notre taille



53,0 milliards d'euros d'actifs productifs



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 résilience

- Fidélité des clients
- Prévisibilité des marges (contrats de 3-5 ans)
- Risque de crédit structurellement faible grâce à une activité adossée à des actifs

(1) Source : Volumes de VE pour l'UE, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni.

(2) Voir la liste des services offerts en section 1.2.2.

(3) Pour plus de détails voir le graphique en section 1.2.3.

(4) Véhicules électriques à batterie (BEV) et véhicules utilitaires légers (LCV).

un secteur très attractif

Des ressources uniques au service de nos ambitions

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

La plus importante empreinte géographique parmi les acteurs multimarques ⁽²⁾

- **59 pays ⁽³⁾**, dont des alliances dans **18 pays**.
La couverture est essentielle pour les clients grandes entreprises.

Guichet unique dédié à la mobilité

- **Flex, location de véhicules d'occasion, véhicules utilitaires légers, assurances, etc.**
- **Fort potentiel de ventes croisées et à meilleure marge**

Capacités de distribution renforcées sur tous les segments de marché

Forte franchise commerciale auprès des grandes entreprises

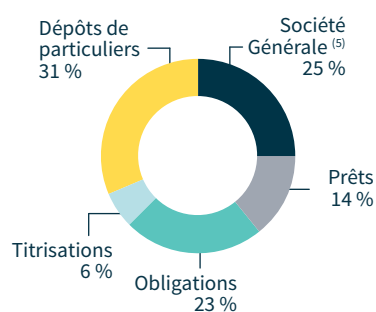
- **417 entreprises internationales** clientes ⁽⁴⁾
- **89 clients** servis dans plus de **20 pays**

S'adresser aux clients via des canaux directs et indirects

- **Direct** : plateforme en ligne sous la marque Ayvens
- **Indirect** : + de 460 partenariats mis en place avec des constructeurs automobiles, des groupes de concessionnaires, des courtiers, des plateformes de mobilité et des réseaux de banques et de compagnies d'assurance

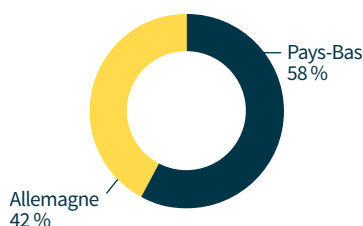
Avantage concurrentiel dans l'accès au financement

1. Structure de financement diversifiée



2. Forte base de dépôts de particuliers

14,1 milliards d'euros
au 31 décembre 2025



3. Émetteur bien établi sur le marché

Meilleures notations de crédit parmi les acteurs multimarques du secteur de la location de véhicules

Moody's

(A1) / négatif

S&P Global

(A-) / stable

FitchRatings

(A-) / stable

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) Pour plus de détails, voir le graphique en section 1.2.3.

(2) Acteurs de référence vs. multimarques présentés dans la section 1.2.3.

(3) 59 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

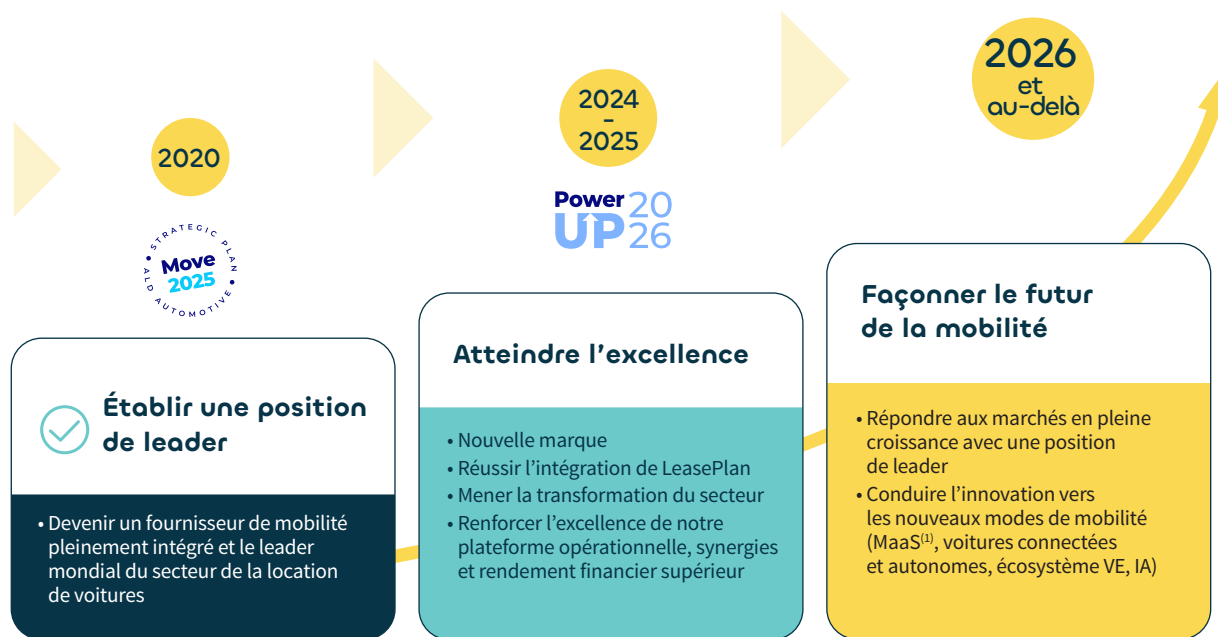
(4) Clients présents dans au moins 5 pays et flotte à partir de 500 véhicules.

(5) Encours de la dette nette des dépôts auprès de Société Générale au 31 décembre 2025.

Façonner 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
- Services de 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 ⁽²⁾
- Inclure des considérations liées à la durabilité à chaque étape du processus d'approvisionnement ⁽³⁾
- Circularité dans l'exploitation des véhicules ⁽⁴⁾
- Engagement sociétal ⁽⁵⁾



Se comporter de manière responsable, avec 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.

(2) Réduction des émissions de CO₂, des Scopes 1, 2 et 3.

(3) Par exemple, sélection des fournisseurs avec une pondération des critères ESG pouvant atteindre 20 %, clauses de durabilité dans les contrats, conformité avec la Charte des Achats Durables d'Ayvens, engagement auprès des fournisseurs stratégiques en dehors de la phase d'appel d'offres.

(4) Développer la location de voitures d'occasion, privilégier la réparation plutôt que le remplacement, développer l'approvisionnement en pièces reconditionnées dans le cadre des activités de gestion de la réparation, de l'entretien et des pneumatiques (Repair, Maintenance, and Tyres - RMT).

(5) Activités philanthropiques et de bénévolat du personnel.

de la mobilité

Création de valeur pour nos parties prenantes

Performance financière 2025

Indicateurs clés

- **996 millions d'euros**
Résultat net part du Groupe
- **12,9 %**
Rendement des capitaux propres tangibles (ROTE)
- **13,2 %**
Ratio CET 1 au 31 décembre 2025

Proposition de distribution pour 2025 de 1 150 millions d'euros ⁽¹⁾

- **1,01 euro dividende**
par action :
 - Dividende annuel : 0,59 euro par action ⁽²⁾
 - Dividende exceptionnel en numéraire : 0,42 euro par action payé en décembre 2025
- **360 millions d'euros de rachats d'actions**
déjà réalisés en 2025

Principaux objectifs stratégiques et financiers pour 2026



EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Réussir l'intégration de LeasePlan

**Synergies annuelles
440 millions d'euros**

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 % ⁽³⁾



RENTABILITÉ

Atteindre la meilleure rentabilité du secteur

**ROTE ⁽⁴⁾
13 %-15 %**

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 %**



RESPONSABILITÉ

Accélérer la décarbonation

**Émissions de CO₂ de la flotte
90-100 g/km ⁽⁵⁾**

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 13 mai 2026.

(2) Paiement de 50 % du résultat net part du Groupe, après déduction des intérêts sur fonds propres AT1.

(3) 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.

(4) Rendement des capitaux propres tangibles.

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

1.2.2 Marchés et produits

L'offre d'Ayvens en réponse aux besoins des clients

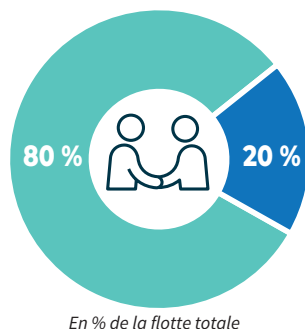
Deux produits principaux, destinés aux clients entreprises et privés, avec une large gamme de services...

1

Location longue durée

Ayvens perçoit un paiement mensuel pour couvrir le financement, la dépréciation et les services.

Le Groupe achète des véhicules dans le but de les louer à ses clients et supporte le risque lié à leur valeur résiduelle.



2

Gestion de flotte

Ayvens perçoit un paiement mensuel en fournissant des services et gérant la flotte des clients mais sans posséder les véhicules.

Services offerts

CRÉATION DE LA
POLITIQUE AUTOMOBILE

BUDGET & CGP⁽¹⁾
CONSULTING

REPORTING
& CONSULTING

MAINTENANCE
& RÉPARATION

GESTION
DES PNEUS

ASSISTANCE AU
CONDUCTEUR

ASSURANCE

CARBURANT
ET SERVICES DE RECHARGE

SÉLECTION
DE NOUVEAUX
VÉHICULES ET CONSEIL

IMMATRICULATION
ET LIVRAISON
DE VÉHICULES

GESTION
DES ACCIDENTS

GESTION DES TAXES
ET AMENDES

VÉHICULE
DE REMPLACEMENT

... 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)

(1) CGP : Coût global de possession (soit le 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, similaire à un contrat d'abonnement, et Move, qui n'inclut pas nécessairement un véhicule. Ces produits sont détaillés en section 1.2.7.3 « 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. Les clients grandes entreprises bénéficient également d'outils d'analyse et de reporting qui leur permettent d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de contrôler leurs coûts et de simplifier leurs processus afin de se concentrer sur leur cœur de métier.

Les services inclus dans les contrats de location longue durée sont adaptés aux besoins spécifiques des clients. Dans le cadre du modèle de paiement fixe, les clients paient une mensualité fixe, mais ne disposent 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 n'a lieu 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* joue 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) qu'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 dépannage** – 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 la mise à disposition d'un véhicule de remplacement en cas d'entretien courant ou de réparations suite à un accident ;
- **autres** – services client sur mesure, tels que des solutions de covoiturage, des conseils et la mise à disposition d'installations de recharge électrique et de cartes de recharge pour accompagner les clients dans leur transition 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 détaillés 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 avec une demande de mobilité fortement impactée par quatre grandes tendances : l'usage, le numérique et l'IA, 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 connu un fort recul de la propriété des biens, y compris des voitures, l'usage devenant la norme pour les entreprises et une tendance croissante pour les particuliers ;
- **numérique et IA** : 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** : la trajectoire de l'adoption des BEV ⁽¹⁾ est liée à plusieurs facteurs. Tout d'abord, elle est fortement influencée par la réglementation, qui fait actuellement l'objet d'une révision dans l'ensemble de l'UE et au Royaume-Uni. Par ailleurs, l'adoption par les clients est également motivée par l'amélioration de la technologie (autonomie et temps de recharge), la disponibilité d'une gamme diversifiée de véhicules (marque, taille), l'accessibilité financière, notamment pour les clients particuliers et les infrastructures de recharge. La prise de conscience croissante des questions environnementales et l'évolution du comportement des clients ont entraîné une augmentation considérable de la demande de solutions de mobilité plus durables. La pénétration des véhicules électriques et des véhicules utilitaires légers en Europe a progressé ces dernières années, passant de 13,9 % en 2022 à 19,4 % en 2025 ⁽²⁾. Les véhicules électriques à batterie ⁽³⁾ devraient continuer à remplacer les voitures thermiques (ICE) au cours des prochaines années, avec des immatriculations atteignant environ 54 % en 2030 ⁽⁴⁾. Cette tendance devrait se poursuivre à long terme, comme en témoigne le vote du Parlement européen du 8 juin 2022 ⁽⁵⁾ visant à interdire la vente de véhicules neufs thermiques dans l'Union européenne à partir de 2035 ou le Zero Emission Mandate au Royaume-Uni, qui prévoit la suppression progressive des ventes de voitures neuves à moteur thermique d'ici 2030.

Ces grandes tendances vont soutenir la transformation du secteur de la mobilité et créer de nouvelles opportunités dans les années à venir.

(1) Véhicules électriques à batterie (BEV).

(2) Source : ACEA.

(3) Y compris les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers.

(4) Source : EV-Volumes pour l'UE, la Norvège, la Suisse et le Royaume-Uni.

(5) Modifiant le règlement (UE) 2019/631.

1.2.2.2.2 Perspectives de croissance du marché

Segments de clientèle

Les sociétés de location de flotte sont actuellement actives dans les segments des entreprises et des particuliers (petites et moyennes entreprises (PME) et particuliers). Une croissance continue est attendue dans tous les segments avec une prédominance pour les segments des particuliers, porté par les impacts des évolutions mondiales externes, la principale étant le passage de la « propriété » à l'« usage », accéléré par la transition vers l'électrification.

- **Entreprises.** Historiquement, ce segment a toujours été la cible des sociétés de location de flottes, les grandes entreprises cherchant à externaliser leurs activités non essentielles. Pour Ayvens, il représente encore aujourd'hui le segment de clientèle le plus important et se compose de différents types de clients, des moyennes entreprises (entre 25 et 99 véhicules) aux grandes entreprises (entre 100 et 500 véhicules) et aux très grandes entreprises (plus de 500 véhicules).
- **PME.** Correspond aux entreprises disposant d'une flotte de 6 à 24 véhicules.
- **Professionnels.** Jusqu'à 5 véhicules.
- **Particuliers.** L'intérêt pour les solutions de leasing s'est récemment accru, les particuliers se tournant vers l'usage.

Les nouveaux paradigmes du secteur de la mobilité ont également ouvert de nouveaux segments de clientèle pour les sociétés de location de flottes, notamment les véhicules utilitaires légers et les employés (Business-to-Business-to-Employee, également appelé B2B2E).

- **Véhicules utilitaires légers.** L'offre globale d'Ayvens en matière de véhicules utilitaires légers dédiés aux grandes entreprises et aux PME vise à aligner les solutions et la proposition de valeur du Groupe de manière cohérente sur l'ensemble des sites. S'appuyant sur des outils de conseil dédiés aux véhicules utilitaires légers, des conseils d'experts en matière de flotte et une représentation européenne bien établie, l'évolution de la flotte du Groupe est en phase avec l'évolution des immatriculations en Europe ⁽¹⁾ et sera soutenue, dans les années à venir, par le basculement de la « propriété » à l'« usage ».
- **B2B2E.** Les solutions numériques basées sur les données facilitent la capacité à servir les employés des entreprises clientes, ce qui devrait générer une croissance rentable dans ce segment.

Produits et services

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

La flotte de véhicules électriques devraient offrir de nouvelles opportunités de revenus, sous forme de services de conseil et autres. En effet, les grandes entreprises souhaitent être conseillées sur leur transition d'une flotte automobile thermique vers une flotte 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* amélioré, réduction des coûts d'exploitation, etc.), et par le biais de services proactifs intelligents tels que la maintenance préventive, qui permettent de réduire le temps d'immobilisation des véhicules.

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

Dans l'ensemble, les marchés actuels comme les nouveaux marchés devraient bénéficier de ces nouveaux services qui devraient accélérer la croissance et générer davantage d'opportunités de revenus.

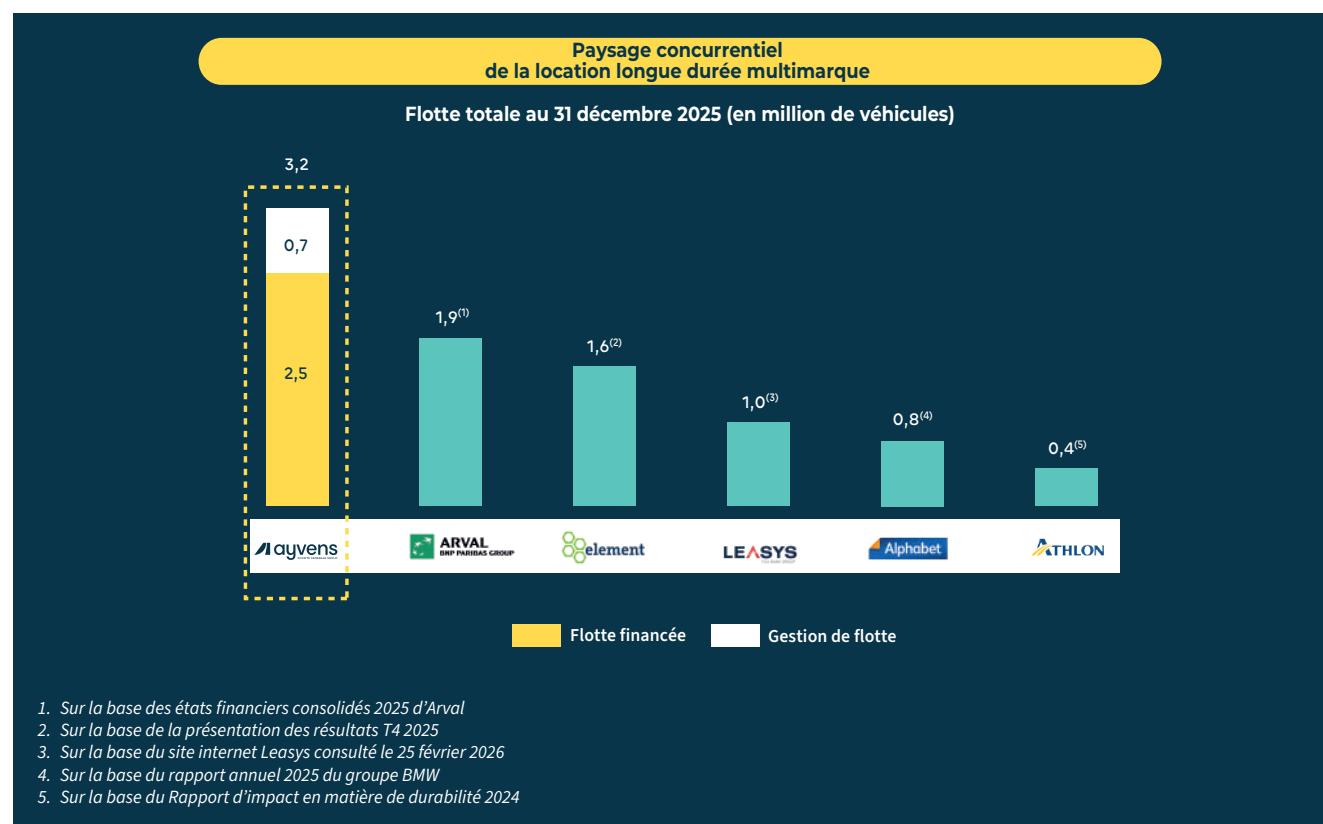
Ayvens estime être idéalement positionnée pour bénéficier de toutes ces tendances, avec ses produits phares que sont la location simple et la gestion de flotte, mais aussi grâce à ses offres flexibles pouvant répondre aux besoins de mobilité de tous les segments de clientèle.

Grâce à sa gamme de produits, le *business model* d'Ayvens est parfaitement adapté pour répondre aux tendances futures de la mobilité, qui seront marquées par une utilisation croissante des nouvelles technologies, la mobilité partagée et se détournera de la propriété des véhicules.

(1) Source : ACEA.

1.2.3 Environnement concurrentiel

1



1.2.3.1 Paysage concurrentiel

À l'échelle mondiale, le marché de la location longue durée reste fragmenté, avec 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 sociétés de *leasing* américaines telles que 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, louant leur propre marque (telles que Volkswagen Financial Services, Toyota et Mobilize).

Parmi tous les opérateurs mondiaux, Ayvens dispose d'une des plus grandes couvertures géographiques, gérant environ 3,2 millions de véhicules dans 41 pays ⁽¹⁾ 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.

1.2.3.2 Acteurs

Les concurrents incluent 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.

Sur le segment des grandes entreprises, les principaux concurrents sont des multinationales de *leasing* multimarques qui opèrent dans les mêmes zones géographiques que le Groupe Ayvens, à savoir Arval, Leasys, Alphabet et Athlon/Daimler Fleet Management. Sur certains marchés du groupe, celui-ci 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, qui sont essentiellement actives sur le segment des particuliers, dont les plus importantes financent des flottes de plusieurs millions de véhicules.

Le Groupe est également en concurrence avec les filiales financières captives des constructeurs automobiles, qui sont principalement actives sur les segments de détail, principalement par le biais de produits de *leasing* financier, dont les plus importantes financent des flottes de plusieurs millions de véhicules.

Les banques et les captives de constructeurs automobiles sont également des partenaires potentiels pour Ayvens, en fonction des segments, des canaux et des pays.

Enfin, le Groupe se trouve aussi face aux prestataires de services tiers qui proposent des services de 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 déterminant dans la nature de ses activités.

(i) Filiales bancaires

Les filiales bancaires regroupent les entités appartenant 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* 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. Outre les plus grands acteurs paneuropéens, il s'agit pour la plupart d'acteurs locaux ou régionaux sans envergure mondiale.

(ii) Captives de constructeurs automobiles

Les sociétés captives des constructeurs automobiles sont des entités de *leasing* détenues et contrôlées par des constructeurs automobiles. Ces entités bénéficient des synergies de marque et ont accès au réseau de concessionnaires de leur constructeur, société mère ou filiale, cependant 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, Mobilize, Stellantis et Toyota, augmente à mesure que leurs sociétés mères cherchent à se présenter comme des fournisseurs intégrés de solutions 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. Cette tendance est accentuée par l'importance croissante accordée à la gestion du cycle de vie des véhicules, dans le cadre de laquelle les constructeurs automobiles cherchent à tirer davantage de valeur des véhicules au-delà de leur vente (y compris les voitures d'occasion).

(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) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

1.2.4 Offre de produits

Le Groupe dispose de deux offres : la location longue durée et la gestion de flotte. Le tableau ci-dessous présente la répartition de la flotte totale (en milliers de véhicules) par offre de produit pour les exercices clos les 31 décembre 2025, 2024 et 2023 :

(en milliers de véhicules)	Exercice clos le 31/12/2025		Exercice clos le 31/12/2024 ⁽¹⁾		Exercice clos le 31/12/2023	
Location longue durée	2 525	80 %	2 609	80 %	2 709	79 %
Gestion de flotte	650	20 %	672	20 %	710	21 %
FLOTTE TOTALE	3 175	100 %	3 281	100 %	3 420	100 %

Les contrats de location longue durée du Groupe sont généralement d'une durée de 36 à 60 mois. La durée moyenne des contrats de location du Groupe est de 47 mois. Au sein de la location longue durée, les contrats de location simple se sont élevés à 51,2 milliards d'euros, soit 96 % des actifs productifs d'Ayvens.

1.2.4.1 Clients

Le Groupe compte une clientèle diversifiée, dont environ 67 % de la flotte financée est constituée de clients entreprises, les clients particuliers (PME et particuliers) représentant environ 33 %. La concentration des 10 principaux clients du Groupe ⁽²⁾ restait limitée à 5,6 % au 31 décembre 2025, contre 5,7 % au 31 décembre 2024.

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 du Groupe dans les pays où il opère, avec le soutien de l'équipe internationale centrale Ayvens qui coordonne les relations avec les grands comptes et les entités locales au sein du Groupe. Les équipes commerciales locales d'Ayvens répondent aux appels d'offres d'entreprises locales ou internationales (qu'il s'agisse d'entreprises ou d'entités publiques) et assurent une gestion dédiée des ventes et des comptes clients.

Le Groupe cible également le secteur des PME, des clients professionnels et des particuliers directement *via* sa plateforme en ligne.

Ventes indirectes

Les ventes indirectes du Groupe reposent sur divers types de partenariats avec des constructeurs automobiles, des groupes de concessionnaires, des courtiers, des réseaux bancaires, des assureurs et des plateformes de mobilité afin de commercialiser ses offres. Si la base de partenaires est principalement composée de petites et moyennes entreprises, le Groupe cible également les clients particuliers de ses partenaires.

Les accords de partenariat sont structurés soit sous forme d'accords de marque blanche, soit directement sous la marque Ayvens. Les véhicules peuvent être financés par le Groupe, par le partenaire ou conjointement.

Grâce au White Label, qui consiste à proposer une offre de leasing par le Groupe, puis à la commercialiser sous différentes marques par d'autres sociétés, les partenaires peuvent offrir une solution entièrement gérée sous leur propre marque. Ces accords ont permis au Groupe de constituer un réseau puissant afin de tirer parti de la base de clients qualifiés de ses partenaires. Les partenariats White Label sont principalement utilisés dans le cadre de partenariats avec des constructeurs automobiles et des banques.

Leasing privé

Pour atteindre cette clientèle et garantir une efficacité opérationnelle optimale, le Groupe s'appuie principalement sur ses partenariats de distribution existants, mais tire également parti de ses plateformes en ligne développées en interne. Le Groupe développe ces nouveaux canaux, notamment par le biais (i) du B2B2C, en capitalisant sur ses différents types de partenariats, (ii) du B2C, *via* le portail web du Groupe, et (iii) du B2B2E, qui cible les employés des entreprises clientes du Groupe. Le Groupe est en mesure de gérer l'ensemble du cycle de vie des contrats de location privée *via* des canaux numériques.

(1) Flotte totale 2024 retraitée pour exclure LeasePlan Emirates L.L.C, classés comme actif destiné à être cédé au 31 décembre 2025.

(2) Par taille de flotte financée.

1.2.5 Zones géographiques

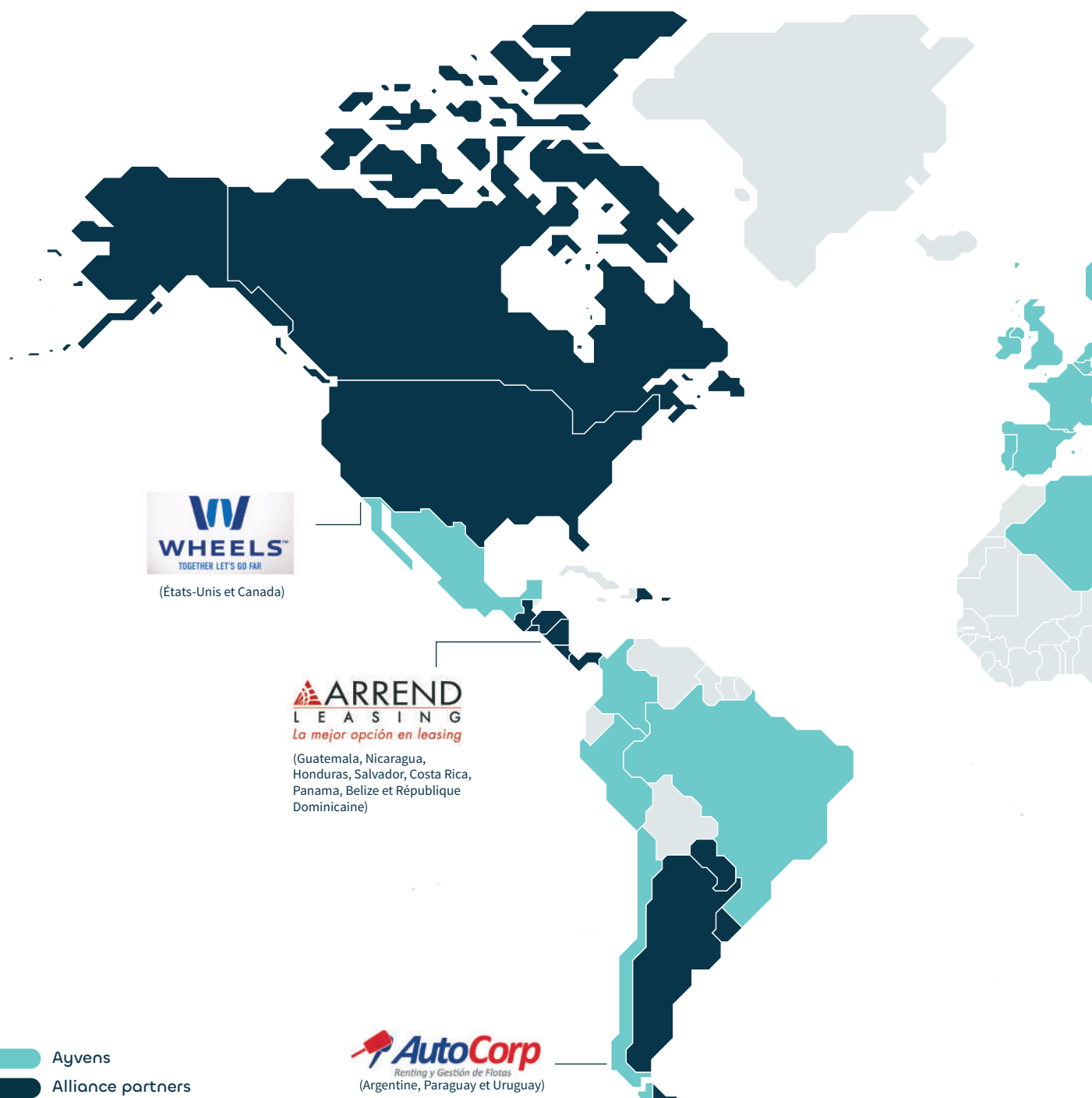
41⁽¹⁾ **13 200⁽²⁾** **3,2 millions** **729 000**

Pays

Collaborateurs

Flotte totale

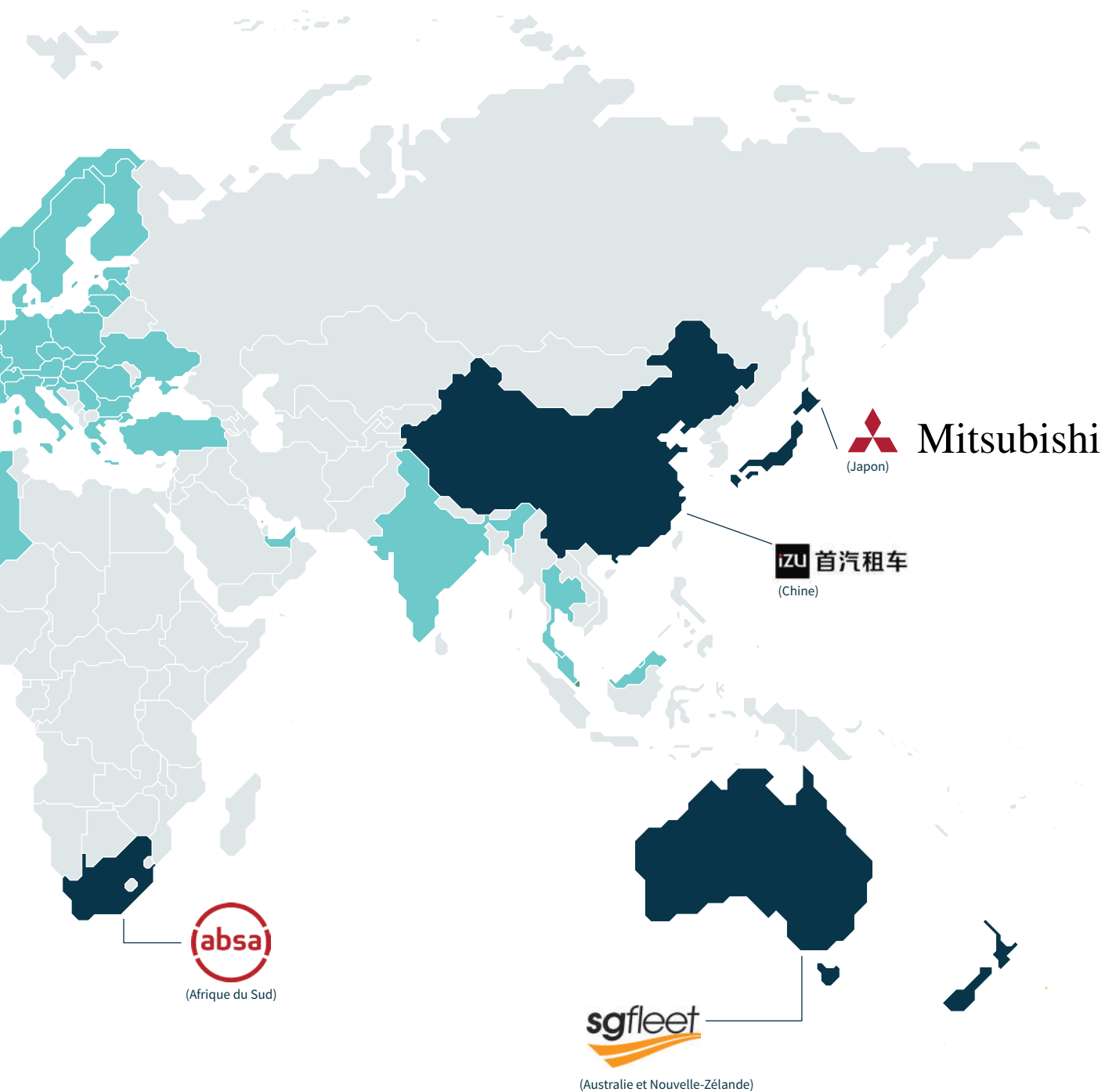
Véhicules électriques



Au 31 Décembre 2025

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

(2) Cela inclut les collaborateurs permanents et réguliers, ainsi que les collaborateurs à durée déterminée et les étudiants en alternance.



1.2.6 Autres prestataires de services

La proposition de valeur du Groupe à ses clients est renforcée par son réseau de fournisseurs de services. Outre ses décennies d'expérience auprès des grands constructeurs automobiles, le Groupe entretient également des relations solides avec des importateurs, des concessionnaires, des sociétés pétrolières, des fournisseurs de bornes de recharge pour véhicules électriques, des garages indépendants, des fournisseurs et installateurs de pneumatiques, des sociétés de location à court terme, des prestataires d'assistance routière, des compagnies d'assurance et d'autres prestataires de services essentiels, ce qui lui permet de proposer à ses clients des solutions sur mesure à des prix attractifs.

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 un nombre important de ses fournisseurs. Le Groupe coopère avec les réseaux de concessionnaires automobiles pour la livraison, l'entretien et la réparation des véhicules ainsi qu'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 attractives pour chacun de ses accords-cadres, telles que des 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 détention pour les gestionnaires de flotte et les services pour les conducteurs.

1.2.7 Innovation

Le secteur de la mobilité est en constante évolution : 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 des voitures autonomes, le développement d'un écosystème multi-acteurs et la convergence entre les besoins des entreprises et ceux des particuliers.

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

1.2.7.1 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 de nouvelles fonctionnalités digitales pour l'acquisition de 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, garantissent une intégration parfaite dans leurs systèmes. Une fois la solution déployée, le client passe de l'écosystème du partenaire à celui d'Ayvens sans distinguer 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 de location

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne pour répondre aux besoins de ses clients pendant toute la durée du contrat. Cet écosystème numérique est déployé dans tous les pays où le Groupe opère et est accessible aussi bien aux conducteurs qu'aux gestionnaires de flotte. Il offre un point d'accès central aux conducteurs et aux gestionnaires de flotte en leur permettant d'accéder aux données de la flotte, aux informations contractuelles, aux outils de reporting, au configurateur de véhicules, au devis en ligne, et à plusieurs outils en ligne en libre-service.

Voitures connectées

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, conformément 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, notamment grâce à 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 collectées permettent aussi l'optimisation du coût d'utilisation des véhicules (entretien, carburant).

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.

1.2.7.2 Revente de véhicules

En 2025, Ayvens a renforcé sa position dans le domaine de la revente de véhicules d'occasion, en s'appuyant sur l'expertise et l'infrastructure héritées d'ALD Automotive et de LeasePlan, et en accélérant l'innovation afin de soutenir sa stratégie de *leasing* multicycle.

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

Au cœur de l'activité de revente se trouve la plateforme Ayvens Carmarket, une solution digitale et globale entièrement intégrée qui facilite la revente des véhicules en fin de contrat de location. En 2025, la plateforme a élargi sa portée et ses capacités, couvrant désormais 39 pays et offrant des fonctionnalités améliorées telles que des outils de tarification prédictive et d'orientation basés sur l'IA, la certification de l'état de santé (*State of Health* ou SoH) des batteries pour les véhicules électriques et des services de transactions à l'exportation rationalisés.

Carmarket.Ayvens.com continue à servir les concessionnaires et les négociants professionnels, en leur permettant d'acquérir des véhicules dans le cadre de l'activité de location longue durée d'Ayvens et de souscrire à des services à valeur ajoutée qui simplifient et accélèrent les transactions. Grâce à ces évolutions, Ayvens Carmarket s'impose comme l'un des piliers de la stratégie de revente de véhicules du Groupe et un catalyseur essentiel de ses ambitions en matière de mobilité circulaire.

Cette 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 Ayvens Carmarket accélère la prise de décision des concessionnaires en fournissant un accès direct aux informations des véhicules d'occasion, 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 de répartition des véhicules et de prise de décision ont été renforcés et améliorés grâce à la mise en place 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 ou la vente par enchères publiques (le véhicule est proposé dans le cadre d'une vente aux enchères en ligne où les enchères peuvent être placées manuellement ou automatiquement. Tous les commerçants qui y prennent part peuvent voir les enchères concurrentes en temps réel, et l'enchère la plus élevée remporte le véhicule) ; ou
- la vente aux enchères fermées (l'offre est publiée en ligne manuellement ; les commerçants qui participent ne peuvent pas voir les offres concurrentes, et l'enchère la plus élevée remporte le véhicule) ; ou
- la vente à prix fixe (les acheteurs peuvent acheter un véhicule 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 à l'exportation. Elle offre un accès direct à un stock unique, important et mondial de véhicules d'occasion de haute qualité sélectionnés parmi la flotte de location à long terme du Groupe.

La plateforme permet aux clients d'accéder à l'un des plus grands catalogues de véhicules d'occasion destinés à la vente dans les différents pays où le Groupe est présent et leur permet de les acheter et, dans certains cas, d'organiser leur livraison. Cette plateforme a été déployée dans 39 pays.

Outre cette plateforme de revente dédiée aux professionnels du marché des voitures d'occasion, le Groupe dispose également de plateformes de vente au détail destinées aux 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 des *showrooms* 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 personnalisée aux clients privés. 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 auprès de partenaires de crédit) ;
- la location longue durée de véhicules d'occasion (avec réservation et paiement de l'acompte en ligne selon le pays).

Outre la vente directe aux consommateurs, Ayvens collabore également avec un ou plusieurs concessionnaires dans certaines entités, ce que l'on appelle la vente indirecte aux consommateurs. Un revendeur tiers vend le véhicule au consommateur particulier, moyennant une commission. Ayvens vend directement ou indirectement sur le marché privé dans 27 pays.

Certification de l'état de santé (SoH) des batteries

En septembre 2025, Ayvens a annoncé le lancement de la certification de l'état de santé des batteries (*State of Health* ou SoH) pour les véhicules électriques à batterie (BEV) d'occasion dans toute l'Europe, une étape majeure vers plus de transparence et de confiance sur le marché des véhicules électriques d'occasion. Le certificat SoH mesure la capacité de la batterie en pourcentage par rapport à sa capacité d'origine, fournissant ainsi des données fiables sur l'état de la batterie et l'autonomie réelle.

Cette initiative répond à l'un des principaux obstacles à l'adoption des véhicules électriques, à savoir l'incertitude quant à la durée de vie des batteries, en fournissant des informations transparentes et standardisées. La performance de la batterie est un facteur crucial pour la valeur de revente et la confiance des clients. En certifiant l'état de santé des batteries, Ayvens renforce l'économie circulaire, prolonge la durée de vie des véhicules et soutient la transition vers la mobilité électrique.

Services de transactions à l'exportation – *International Service Center*

Pour répondre à la demande internationale croissante de véhicules d'occasion et améliorer l'expérience client, Ayvens a créé un *International Service Center* (ISC) dédié aux transactions de revente à l'exportation. Cette initiative reflète l'engagement d'Ayvens à simplifier les processus complexes et à offrir une expérience d'achat fluide aux clients professionnels à travers l'Europe (19 entités exportatrices).

Principaux objectifs et caractéristiques de l'*International Service Center* :

- point de contact unique pour les clients internationaux dans le secteur de la revente, garantissant un accompagnement personnalisé tout au long du processus d'achat et l'intégration des nouveaux clients internationaux ;
- assistance de bout en bout couvrant la sélection des véhicules, la documentation, la conformité aux réglementations locales et la coordination logistique pour les livraisons transfrontalières ;
- processus standardisés afin de garantir la transparence et l'efficacité dans plusieurs juridictions, réduisant ainsi la complexité administrative pour les clients ;
- intégration avec Ayvens Carmarket pour faciliter les transactions après-vente dans plusieurs pays ;
- services à valeur ajoutée tels qu'une assistance multilingue et des conseils en matière fiscale et douanière.

En centralisant l'expertise et les ressources, l'*International Service Center* renforce le positionnement d'Ayvens en tant que partenaire de confiance auprès des clients mondiaux du secteur de la revente, garantissant ainsi la sécurité, la conformité et l'efficacité des transactions transfrontalières. Ce service est un catalyseur stratégique de l'ambition d'Ayvens qui consiste à étendre sa présence internationale et à offrir une expérience client cohérente à travers l'Europe.

Ayvens Factory – Veghel, Pays-Bas

En octobre 2025, Ayvens a inauguré son plus grand centre de revente en Europe, situé à Veghel, aux Pays-Bas. Baptisée Ayvens Factory, cette usine est destinée à accélérer la location multicycle et la mobilité circulaire pour les clients et partenaires néerlandais en regroupant toutes les opérations de revente (inspection, reconditionnement et revente) sur un seul site aux Pays-Bas.

Spécifications et objectifs clés :

- site de 91 000 m², comprenant un bâtiment de 9 000 m² et une surface couverte de 26 000 m² équipée de 10 000 panneaux solaires (capacité de 2,8 MW, extensible jusqu'à 4 MW) ;
- 50 bornes de recharge pour véhicules électriques, une capacité extensible jusqu'à 75 bornes, pour soutenir les objectifs d'électrification ;
- capacité de traitement annuelle de 50 000 véhicules en fin de contrat de location, permettant la remise à neuf, le nettoyage, le polissage et la photographie en vue de la revente ou du redéploiement ;
- caractéristiques avancées de durabilité : optimisation du flux de transport, intégration des énergies renouvelables et réduction des émissions de CO₂ grâce à un emplacement centralisé et à une logistique efficace.

1.2.7.3 Produits innovants

Le Groupe a développé une large gamme de produits innovants 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.

Ayvens Electric – Cette solution complète, accessible dans 35 pays en 2025, 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, la fourniture 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-après.

Location multicycle – Grâce à cette proposition, Ayvens s'adresse à un segment de clientèle plus large, prolongeant la durée de vie des actifs et encourageant une approche circulaire dans l'exploitation des véhicules. La solution de location multicycle est notamment pertinente pour les véhicules électriques. Au 31 décembre 2025, environ 71 000 véhicules ⁽¹⁾ ont été loués dans le cadre de l'offre multicycle du Groupe, contre environ 67 000 ⁽¹⁾ au 31 décembre 2024, soit une augmentation de 5,0 %.

Ayvens Switch – offre la possibilité de personnaliser les besoins du véhicule en fonction de circonstances spécifiques, comme le choix d'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 – cette offre répond aux besoins évolutifs des clients en donnant aux entreprises et aux employés accès à de multiples options de mobilité. Elle permet d'utiliser différents modes de transport tout en soutenant les objectifs des employeurs, tels que la réduction des émissions de CO₂.

Lancée en 2022, elle est désormais disponible auprès des principaux clients locaux et internationaux d'Ayvens, et l'application Move est actuellement déployée en France, en Belgique et aux Pays-Bas.

Move continue d'innover grâce à des partenariats solides, notamment avec la SNCF en France, améliorant ainsi l'accès à des solutions de mobilité durable. Plusieurs filiales proposent également des services de mobilité « douce », tels que des vélos et des cyclomoteurs ou scooters électriques, principalement en Belgique et, plus récemment, en France.

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 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. Green Scorecard est aujourd'hui disponible sur cinq marchés : en France, aux Pays-Bas, en Italie, en Allemagne et en Autriche.

Sur la plateforme numérique Green Scorecard, l'outil **RightSizing** d'Ayvens optimise la composition de la flotte des clients en analysant les habitudes d'utilisation des véhicules et les besoins opérationnels, fournissant ainsi des informations basées sur des données afin de réduire le coût total de possession et les émissions. Au sein de la même plateforme, le **programme Net Zero** aide les clients à atteindre leurs objectifs de réduction de CO₂ en établissant une base de référence pour les émissions de CO₂ liées à la mobilité,

en modélisant des projections basées sur les ambitions de réduction, la composition de la flotte automobile, les cycles de renouvellement des contrats et le degré de maturité des pays en matière d'électrification. Ces solutions reflètent l'approche proactive du Groupe en matière de diversification des motorisations et de promotion de solutions de mobilité plus durables.

En juin 2024, Ayvens s'est associé à La Fresque de la Mobilité pour co-créer **The Mobility Lab**, un atelier international et interactif destiné aux entreprises. Cette initiative rassemble les acteurs de la mobilité afin de co-concevoir des actions concrètes en matière de mobilité durable et de soutenir la gestion du changement au sein des organisations clientes. Exclusif à Ayvens pendant deux ans, le Mobility Lab est déjà déployé dans sept pays avec des animateurs formés.

Solution intégrée de recharge de flotte – Partenariat avec Plugsurfing – Le 25 décembre 2025, Ayvens a signé un accord-cadre international avec Plugsurfing, la première plateforme européenne de recharge de véhicules électriques pour les entreprises. Ce partenariat offre une solution complète de recharge de flottes pour les clients internationaux, les grandes entreprises et les PME, donnant accès à plus d'un million de points de recharge publics à travers l'Europe. Un portail flottes consolidé permet un *reporting* unifié, une meilleure analyse des données et une visibilité accrue sur le coût total de possession, y compris les coûts liés aux véhicules et à la recharge. La solution sera déployée en 2026 et 2027 en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

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 « couverture 3d » est disponible dans tous les pays.

Solutions flexibles

Ayvens Flex répond à la demande croissante en matière de mobilité à court et moyen terme en proposant des véhicules pour des durées inférieures à 24 mois, avec des conditions flexibles.

Ayvens Flex offre une solution de mobilité à court et moyen terme pour les entreprises, avec une durée d'engagement beaucoup plus courte que les contrats de location longue durée traditionnels. Lancé en 2024, Ayvens Flex combine les forces d'ALD Flex et FlexiPlan (LeasePlan) en un seul produit optimisé, comblant ainsi le fossé entre la location courte durée et la location longue durée.

Cette solution, créée sur mesure pour les clients B2B, permet d'accéder rapidement et facilement à un véhicule avec un engagement minimal d'un mois seulement. Elle compte à la fois des véhicules neufs et déjà loués, classés par catégorie pour plus de praticité, et proposés à un tarif mensuel fixe avec des services facultatifs.

Au 31 décembre 2025, Ayvens Flex était disponible dans 36 pays ⁽²⁾, avec une flotte de plus de 100 000 véhicules détenus en propre, ce qui en fait l'une des plus grandes flottes de location flexibles au monde en termes de taille et de couverture.

(1) Hors véhicules d'occasion affectés à la flotte Flex.

(2) Incluant LeasePlan Emirates L.L.C, classés comme actifs détenus en vue d'être cédés au 31 décembre 2025.

1.3 Technologies de l'information

Le département Digital & IT d'Ayvens opère comme une organisation mondiale intégrée qui se consacre à la mise en place d'un environnement technologique unifié, évolutif et prêt pour l'avenir, permettant à l'entreprise de concrétiser sa vision de la mobilité sur tous les marchés. Sa mission consiste à établir un écosystème Digital & IT harmonisé, capable de prendre en charge des processus de bout en bout, d'améliorer l'expérience client et utilisateur, et de garantir l'excellence opérationnelle à tous les niveaux. Au cœur de cette mission se trouve la création et le déploiement d'un modèle opérationnel commun qui harmonise les pays en matière de gouvernance, d'efficacité d'approvisionnement, d'optimisation des coûts et de méthodes de travail cohérentes tout au long du cycle de vie technologique. Dans le cadre du processus d'intégration, le département dirige des programmes à grande échelle visant à simplifier le paysage technologique, à faire converger les plateformes et à éliminer progressivement les composants redondants ou obsolètes afin de créer des synergies et de réduire la complexité structurelle. Sa portée mondiale est soutenue par de multiples pôles numériques et informatiques en Europe et en Asie, ce qui permet une collaboration étroite entre les équipes réparties dans le monde entier qui soutiennent les initiatives de transformation, d'exploitation et d'amélioration continue.

L'un des piliers fondamentaux de la stratégie du département est la plateforme de mobilité mondiale, une initiative à l'échelle du Groupe visant à normaliser les produits, les processus et les bases informatiques à grande échelle. Cette plateforme a pour ambition de favoriser la convergence vers une infrastructure de mobilité unique, d'accroître la compatibilité, de réduire la fragmentation et de garantir que tous les pays bénéficient d'un modèle de capacités numériques partagé.

Les données sont considérées comme un atout stratégique dans toute l'organisation. Le département se concentre sur la consolidation des environnements de données, le renforcement de la gouvernance, l'amélioration de la qualité et la mise en place de structures unifiées qui garantissent l'exactitude, l'accessibilité et la fiabilité des informations dans tous les domaines opérationnels et réglementaires. Un effort de rationalisation soutient la transition vers un écosystème de données simplifié et durable, réduisant la complexité et renforçant les bases de données nécessaires au futur modèle opérationnel de l'entreprise.

L'intelligence artificielle devient un facteur clé pour les ambitions à long terme de l'organisation. Des travaux sont en cours pour mettre en œuvre des pratiques de gouvernance cohérentes afin de garantir que les initiatives en matière d'IA soient sécurisées, éthiques, conformes et alignées sur les priorités stratégiques. Le département se concentre sur les cas d'utilisation à fort impact où l'IA peut améliorer l'efficacité, optimiser la prise de décision, automatiser les activités opérationnelles et améliorer l'expérience client et utilisateur.

En parallèle, le département accorde une grande importance à la robustesse des technologies de l'information et de la cybersécurité. Il s'efforce de normaliser les pratiques de sécurité, de renforcer les capacités de surveillance, de réduire les vulnérabilités et de garantir que tous les systèmes répondent à des normes élevées en matière de résilience et de conformité. Ces efforts contribuent à la stabilité et à la fiabilité de l'environnement technologique, garantissant que les fondements numériques de l'organisation restent sécurisés, résilients et alignés sur l'objectif stratégique de fournir une plateforme de mobilité mondiale fiable.

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 ⁽¹⁾ 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 de son *leadership* pour façonner l'avenir de la mobilité en s'adressant à des marchés en croissance rapide et en encourageant l'innovation vers de nouveaux 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 occupe une position unique pour transformer l'écosystème de la mobilité en évolution rapide compte tenu des grandes 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 a atteint un point d'inflexion, et les véhicules électriques deviennent plus attrayants et abordables, même si la vitesse de cette transition s'avère également volatile et que nous avons récemment assisté à un ralentissement important des livraisons de véhicules électriques. Cela ne change cependant pas 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, dans la mesure où la mobilité « à la demande » et la fluidité des parcours clients deviennent essentielles pour ces derniers, et que des propositions de valeur fondées sur les données émergent ;
- la montée en puissance des modèles numériques va également fragmenter et élargir la chaîne de valeur traditionnelle à mesure que des acteurs de niche vont émerger, créant de nouveaux écosystèmes avec de nouveaux concurrents, mais aussi des opportunités de partenariats ;
- la concurrence dans le secteur 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 des technologies), créant également des opportunités de partenariats.

Sur la base de ces grandes tendances, la vision à long terme d'Ayvens est de devenir une plateforme de mobilité mondiale, offrant tous les types de mobilité contribuant à l'atténuation du changement climatique, et où l'économie circulaire sous la forme de contrats de location multicycle gagnera en importance. Pour plus de détails, voir la section 5.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Les voitures seront de plus en plus connectées, puis finiront par devenir entièrement autonomes. À long terme, 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 ⁽¹⁾ 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) Pour plus de détails, voir le graphique en section 1.2.3.

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 (stratégie de croissance, mobilité durable, effets d'échelle, moteur puissant)

Stratégie de croissance : renouer avec la croissance de la flotte et conserver des niveaux de rentabilité sains

En 2024 et 2025, dans le cadre du programme de contrôle et d'amélioration des marges des actifs productifs, Ayvens s'est concentrée sur une croissance sélective afin d'équilibrer volume et rentabilité, tout en réajustant sa position de risque sur ses actifs dans un environnement de plus en plus volatile pour les véhicules électriques. Grâce à ce travail de fond, Ayvens est fin prête pour l'étape suivante : renouer avec la croissance de la flotte tout en conservant des niveaux de rentabilité sains.

À moyen terme, nous nous concentrons à nouveau sur la croissance, en tirant parti du marché des contrats de location simple en Europe et en exploitant de nouvelles opportunités commerciales. Si certaines restructurations stratégiques (Royaume-Uni, Turquie et activité d'abonnement en Allemagne) ont eu un impact négatif sur le développement de la flotte, ces mesures étaient nécessaires afin de garantir la résilience. Une fois ces bases établies, Ayvens pourra mettre tout en œuvre afin de renouer avec la croissance et de garantir une performance durable.

Pour ce faire, un ensemble clair de leviers commerciaux a été défini :

- **Approche par segment** : maintenir le volume au sein du segment des entreprises grâce à des offres sur mesure, tout en accélérant la croissance du commerce de détail *via* une approche plus industrialisée ;
- **Approche par produit** : faire évoluer et élargir le portefeuille de produits existant. Il s'agit notamment d'accroître la rentabilité des véhicules utilitaires légers, de poursuivre le développement d'offres flexibles telles que la location multicycle et la solution Flex, et de saisir les opportunités à forte marge dans le secteur de l'assurance ;
- **Nouvelles sources de revenus** : nous développons activement des sources innovantes de revenus commerciaux, notamment des solutions de disponibilité, et de développement de l'écosystème des véhicules électriques grâce à des chargeurs domestiques et des cartes de recharge.

L'objectif en 2026 est de stabiliser la flotte avec une légère augmentation des actifs productifs.

Au-delà de ces initiatives, Ayvens explore des opportunités de croissance externe *via* des acquisitions ciblées. Cette stratégie vise à relancer notre dynamique commerciale et à renforcer notre positionnement sur le marché.

Enfin, pour stimuler nos équipes et favoriser une culture de la performance, nous avons lancé une campagne baptisée « Boost Growth ». Ce programme incite les commerciaux à se dépasser en participant à un défi compétitif avec, à la clé, des prix attractifs pour les équipes et les participants individuels.

Mobilité durable : nous ouvrons la voie de la mobilité durable

Ayvens s'engage à faciliter le choix de la solution la plus écologique pour ses clients. 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 et écoconduite).

Ensuite, Ayvens conseillera ses 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 gamme d'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 de notre CPO (Opérateur de points de charge) et les services de recharge

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, dans le cadre des services de recharge d'Ayvens, l'accès à la recharge sera assuré par une carte de recharge et/ou une application mobile qui permettra de recharger à domicile, sur le lieu de travail et sur les réseaux publics. Enfin, pour les gestionnaires de flottes, le groupe leur proposera les outils de surveillance adaptés pour optimiser leur TCO.

Servir les clients grâce à une plateforme performante

Le groupe s'engage à fournir des services de mobilité intégrés, grâce à son puissant moteur numérique et à son excellence opérationnelle, ce qui implique les points suivants :

Offrir une expérience client unique et fluide

Le Groupe estime qu'il est essentiel de toujours garder à l'esprit que ses clients sont sa raison d'être et de cultiver une forte empathie à leur égard ainsi qu'une posture positive. Ayvens s'attache à gagner et à conserver leur confiance, en faisant de l'expérience client un facteur clé de différenciation.

Ayvens s'est fixée des objectifs ambitieux et vise à les atteindre en recueillant de façon continue les retours des clients, en collectant, en analysant et en utilisant les données des clients pour comprendre en détail 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 notre envergure et notre 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 la perspective 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 des résultats des véhicules en fin de contrat grâce à des optimisations continues et à la constitution d'une solide communauté.

Effets d'échelle : nous allons faire bénéficier à nos clients des effets d'échelle

Le groupe s'engage à être leader sur le marché et à offrir un bon rapport qualité-prix à ses clients et actionnaires, ce qui implique :

Être un leader mondial et local

Ayvens dispose de la plus grande empreinte géographique parmi les acteurs multimarques ⁽¹⁾, couvrant 41 pays ⁽²⁾ directement et 18 pays indirectement *via* des alliances, ce qui constitue 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 ⁽³⁾, couvrant intégralement tous les canaux et segments, avec une forte capacité d'innovation et une gamme de produits inégalée. La croissance additionnelle provient principalement des PME et des consommateurs ;
- reste de l'Europe : les clients les plus importants du Groupe ont besoin de la présence d'Ayvens sur ces marchés. Le modèle économique du Groupe 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 suivi après-vente est effectué de manière proactive auprès de notre réseau privilégié et de nos partenaires afin de garantir le meilleur service, et le meilleur rapport qualité-prix, avec l'aide d'outils numériques permettant un contrôle proactif des coûts et des analyses *a posteriori*.

Tirer parti de la taille pour mutualiser les coûts

La combinaison de l'héritage d'ALD et de LeasePlan permet de mutualiser les coûts indirects et les investissements (par exemple, l'offre de produits durables, les plateformes numériques, l'innovation, le marketing) afin de générer une efficacité à long terme bénéfique pour ses clients et renforcer sa 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 la clé de son succès. Pour les aider à exploiter 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, favorisent l'épanouissement de ses collaborateurs, ce qui se traduit par une amélioration du service client et à une performance optimisée, tout en développant la prochaine génération de leaders du Groupe. Pour mesurer périodiquement son succès dans ce domaine, il a défini un indicateur clé de performance sur la mobilité interne.

Expérience et engagement des collaborateurs

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 managers, il est de sa responsabilité de créer un environnement de travail qui permette à ses employés de se sentir à l'aise et motivés pour 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.

(1) Acteurs de référence ou multimarques présentés dans la section 1.2.3.

(2) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

(3) Pour plus de détails, se reporter au graphique en section 1.2.3.

Culture et Conduite

La culture favorise la performance dans un secteur axé sur les ressources humaines. Le fonctionnement du Groupe est guidé par une culture forte, fondée sur des valeurs et étroitement liée à sa stratégie et à la conviction que les clients sont sa raison d'être. Son Manifeste culturel résume ses convictions clés et les principes directeurs qui doivent guider le comportement de tous ses collaborateurs. 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 valorise 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. Le Groupe est convaincu que cela contribuera également à développer les meilleures solutions de mobilité. 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)

Le Groupe s'engage à être une entreprise responsable, attachée aux critères ESG, sécurisée du point de vue des risques et de la réglementation, et affichant des performances financières solides et robustes.

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 la mobilité durable à un public plus large encore. De plus, grâce à une chaîne de valeur étendue et à un modèle commercial en pleine expansion, il a la possibilité d'utiliser chaque point de contact tout au long du parcours client pour avoir un impact positif de bout en bout. Par ailleurs, le Groupe 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 un état d'esprit ESG et en repensant sa façon de définir la croissance et le succès. Enfin, en tant qu'acteur mondial, 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 :

Risques 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.

Pour plus de détails, se référer aux sections 4.1.3 et 4.2.1 du chapitre 4 et aux notes 5.1 et 5.3 de la section 6.1.



2

Rapport de gestion

Organisation du Groupe Ayvens	34	2.5 Flux de trésorerie	48
Organigramme simplifié	35	2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	50
Relations avec Société Générale et financement	36	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	50
Financement	36	2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	50
Autres fonctions partagées	36	2.5.4 Encours de la dette financière nette	51
2.1 Analyse de l'activité 2025	37	2.6 Capital social et actionariat	52
2.1.1 Indicateurs clés	37	2.6.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	52
2.1.2 Activité d'Ayvens	38	2.6.2 Actions détenues par ou au nom de la Société	52
2.1.3 Résultats financiers	40	2.6.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	53
2.1.4 Investissements	45	2.6.4 Distribution de dividendes	53
2.2 Informations sur les tendances	46	2.6.5 Actionnaires	54
2.2.1 Tendances de l'activité	46	2.6.6 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	57
2.2.2 Objectifs à moyen terme	46		
2.2.3 Perspectives pour 2026	46		
2.3 Événements postérieurs à la clôture	46		
2.4 Recherche et développement et licences	47		
2.4.1 Recherche et développement	47		
2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	47		

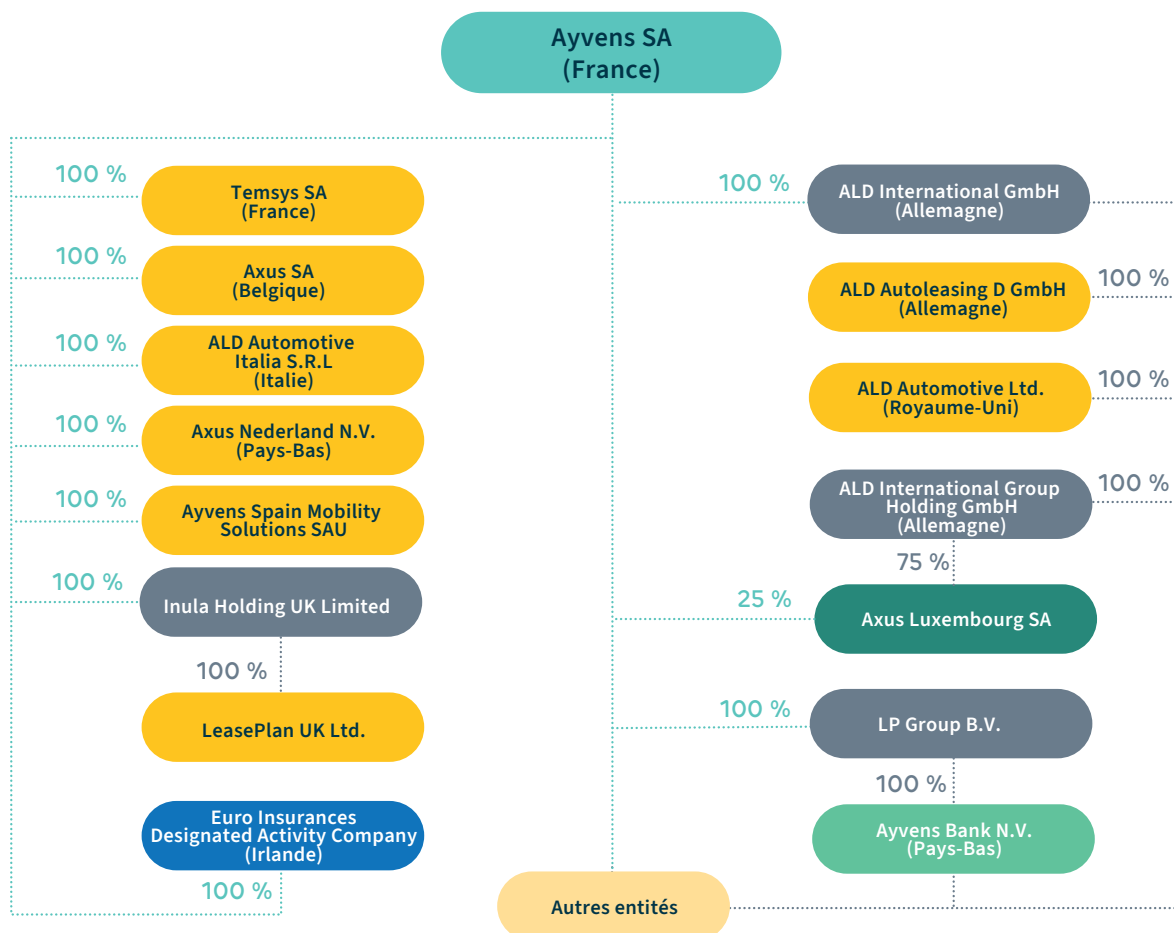
Organisation du Groupe Ayvens

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document d'Enregistrement Universel. Les pourcentages indiqués correspondent aux pourcentages de capital social.

AYVENS SA n'exerce aucune activité de location. Son rôle principal est d'agir en tant que société holding pour ses filiales du Groupe, de définir l'orientation stratégique du Groupe et de superviser les activités des sociétés opérationnelles du Groupe. Ayvens SA est 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 direction commerciale et la gestion des relations avec les grands comptes entreprises et les partenaires ;
- la centrale d'achat négociant les primes de volume avec les constructeurs et autres fournisseurs (de pneumatiques, de location à court terme, etc.) ;
- la revente et gestion des actifs ;
- la trésorerie et le financement centralisé (y compris la gestion des émissions obligataires EMTN du Groupe) ;
- la finance et *pricing* ;
- la relation investisseurs et stratégie ;
- la communication ;
- la transformation et intégration ;
- la ressources humaines ;
- la responsabilité sociétale des entreprises ;
- la juridique et administrative ;
- les risques et conformité ;
- le digital et l'informatique.

Organigramme simplifié



Entités dans les pays du G7 (France, Italie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Allemagne, Belgique)	Les principales filiales opérationnelles du Groupe, détenues directement ou indirectement par la Société, dont l'activité principale consiste en l'achat et la vente de véhicules, l'entretien et la réparation de véhicules, directement ou via des tiers, ainsi que la fourniture de services connexes.
Entités holding	Entités non opérationnelles constituées pour détenir des actions dans des filiales.
Assurance Euro Insurances DAC (Irlande)	Opérant sous le nom d'Ayvens Insurance, cette société d'activité désignée (Designated Activity Company) est détenue à 100 % par la Société. Son objet social consiste essentiellement à fournir aux entités opérationnelles du Groupe des produits d'assurance et de réassurance automobile (programmes CASCO et MTPL).
Trésorerie Axus Luxembourg SA	Axus Luxembourg fournit des services de location longue et courte durée à des clients locaux et agit en tant que centre de trésorerie pour la Société, en apportant une aide au financement des entreprises dans lesquelles la Société détient des participations.
Ayvens Bank N.V.	Ayvens Bank 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.
Autres entités	Entités opérationnelles du Groupe, hors pays du G7, détenues directement ou indirectement par la Société, dont l'activité principale réside dans des services liés à la location à court et long terme ainsi qu'à la gestion de flottes.

Pour plus de détails, voir la section 6.2 « Notes annexes aux états financiers consolidés », note 41 « Périmètre de consolidation » du présent document d'enregistrement universel. Pour plus de détails sur les cessions et acquisitions récentes, voir la section 2.1.4.1 « Investissements historiques » du présent document d'enregistrement universel.

Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2025, Société Générale représentait 25 % du financement du Groupe, hors dépôts à court terme auprès de Société Générale, à des conditions de concurrence normales. Les 75 % restants du financement du Groupe provenaient de financements sécurisés et non sécurisés, essentiellement levés *via* des dépôts auprès de particuliers aux Pays-Bas et en Allemagne, sur les marchés de capitaux, auprès de banques externes et *via* des opérations de titrisation.

Le Groupe bénéficie d'un accord de financement intra-groupe qui s'applique aux entités Société Générale. Cet accord définit 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 et certaines succursales ou filiales locales de la Société Générale. 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 auprès de Société Générale.

Au 31 décembre 2025, l'encours de la dette financière nette ⁽¹⁾ auprès de la Société Générale s'élève à 11 474 millions d'euros dont 4 859 millions d'euros de dépôts (2024 : respectivement 12 511 millions d'euros et 4 931 millions d'euros). La dette nette vis-à-vis de la Société Générale comprenait 1 500 millions d'euros de dette subordonnée Tier 2.

À la clôture de l'acquisition de LeasePlan, le 22 mai 2023, 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 et dans le périmètre de résolution de la Société Générale (la Société Générale agissant comme point d'entrée unique et se conformant aux exigences réglementaires en matière de liquidité au niveau du groupe).

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 comprennent les services d'administration centrale, ainsi que les services financiers, juridiques, d'audit, de gestion des risques et de conformité, de ressources humaines, etc. Pour ces services, Société Générale facture des frais de services intra-groupe à Ayvens, à des conditions de pleine concurrence, que Ayvens refacture ensuite à ses filiales bénéficiant de ces services.

Le Groupe a conclu un contrat avec le SG Global Shared Services Centre (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 sous-traite également 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, voir section 3.8 « Opérations avec les parties liées » et note 36 « Parties liées » de la section 6.2 « Notes relatives aux comptes consolidés » du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Les chiffres relatifs au financement cités dans cette section sont nets des dépôts à court terme et des réinvestissements en capitaux propres et excluent les découverts et les intérêts courus auprès de la Société Générale.

2.1 Analyse de l'activité 2025

2.1.1 Indicateurs clés

Le tableau suivant présente les indicateurs clés de performance du Groupe (« KPI ») pour les exercices clos les 31 décembre 2025, 2024 et 2023.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/23 ⁽¹⁾
Marge de location	1 263,7	1 070,7	775,5
Marge des services	1 680,3	1 626,5	1 250,9
Résultat de la ventes de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements	410,9	317,1	883,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	3 354,9	3 014,3	2 909,5
Total des charges opérationnelles	(1 826,1)	(1 899,3)	(1 591,6)
Coefficient d'exploitation sous-jacent ⁽²⁾	56,1 %	63,2 %	62,8 %
Coût du risque (Provisions pour dépréciation de créances)	(112,8)	(128,5)	(70,7)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en points de base) ⁽³⁾	21	24	18
Autres produits/(charges)	(12,6)	(2,2)	(28,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 403,3	984,2	1 218,5
Quote-part de résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	6,3	10,1	6,4
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 409,6	994,3	1 224,9
Impôts sur le résultat	(410,0)	(284,2)	(359,4)
Résultat des activités abandonnées	-	-	(77,6)
Participations ne donnant pas le contrôle	(3,8)	(26,6)	(27,9)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	995,8	683,6	760,0
Autres données (en %)			
Rendement des Actifs productifs moyen ⁽⁴⁾	1,9 %	1,3 %	2,0 %
Rendement de l'actif net tangible ⁽²⁾	12,9 %	8,6 %	11,5 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾	15,5 %	14,8 %	15,3 %
Ratio Common Equity Tier 1 ⁽⁶⁾	13,2 %	12,6 %	12,5 %

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

(2) Voir la section 2.1.3.4 pour obtenir la définition.

(3) Le « Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs » désigne, pour toute période, les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

(4) La « Rendement des Actifs productifs 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. Les actifs productifs sont définis dans le tableau ci-dessous.

(5) Le « Total des capitaux propres sur l'actif » désigne, pour toute période, le total des capitaux propres avant intérêts minoritaires divisé par le total des actifs, tel que présenté dans les états financiers consolidés. Voir section 6.1.3 « État consolidé du résultat global ».

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

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/2023
TOTAL DE LA FLOTTE (en milliers de véhicules) ⁽¹⁾	3 175	3 281	3 420
dont activité de location longue durée (au bilan) ⁽¹⁾	2 525	2 609	2 709
dont gestion de flotte (hors bilan) ⁽¹⁾	650	672	710
ACTIFS PRODUCTIFS ⁽²⁾	53 045	53 565	52 055
Flotte de location ⁽³⁾	51 168	51 550	49 791
dont valeur résiduelle	34 779	33 045	32 829
Créances au titre des contrats de location-financement	1 877	2 015	2 264
Autres données :			
Montant moyen des actifs productifs ⁽⁴⁾	53 305	52 810	38 426

(1) Flotte publiée telle que retraitée à périmètre constant au 31/12/2024 afin d'exclure les Émirats arabes unis, classés à la fin de 2025, comme actifs détenus en vue de la vente.

(2) « Actifs productifs » correspond à la valeur nette comptable de la flotte de location plus les montants à recevoir sur les contrats de location-financement.

(3) « Flotte de location » telle que présentée dans les états financiers consolidés. Voir section 6.1.3 « État consolidé du résultat global ».

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

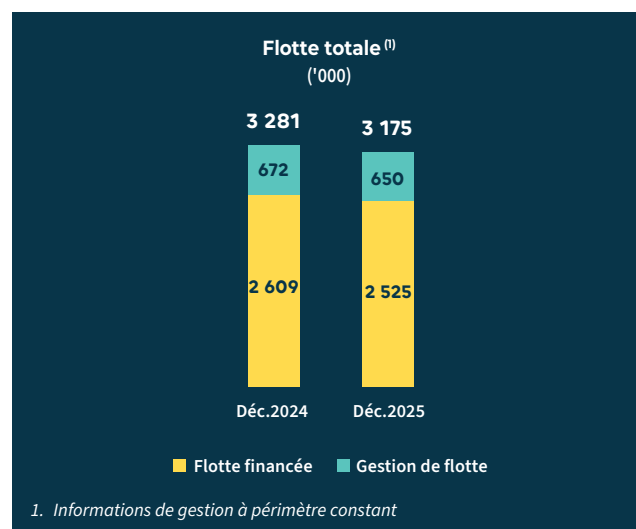
2.1.2 Activité d'Ayvens

2.1.2.1 Evolution de l'empreinte commerciale

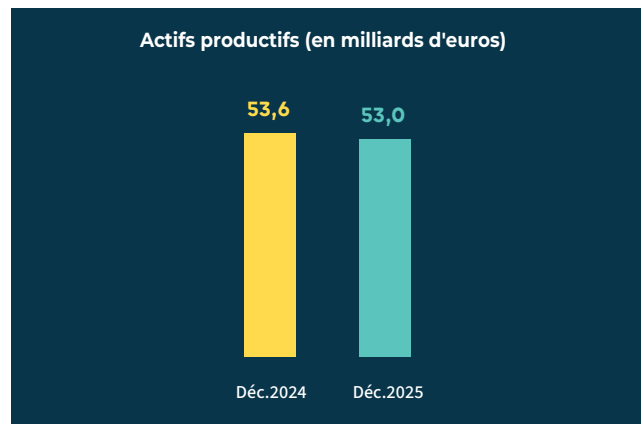
Suite à l'examen complet de ses activités (pays, segments de clientèle, canaux de distribution et produits) en 2024, le Groupe a continué à mettre l'accent sur la rentabilité et la protection de la valeur des actifs en 2025. La mise en œuvre de cette stratégie à l'échelle du Groupe, qui a favorisé l'amélioration des marges, a conduit à la restructuration de plusieurs périmètres, à savoir l'activité de souscription en Allemagne et l'activité de courtage au Royaume-Uni, ainsi qu'à la modération de la croissance en Turquie, qui opère dans un environnement hyperinflationniste volatile.

En outre, à l'heure où la transition vers les véhicules électriques offre des opportunités de transformation mais 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 un suivi rigoureux de la dynamique du marché et de la valeur des actifs loués tout au long de leur cycle de vie afin d'intégrer une valeur d'actif solide pour les véhicules électriques.

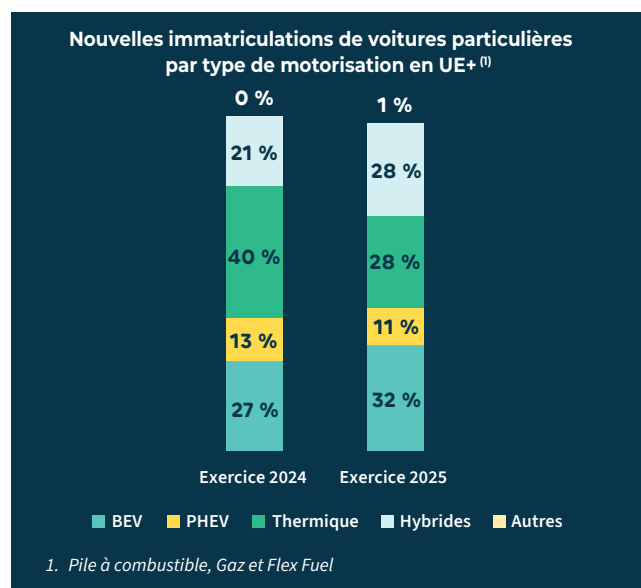
Dans ce contexte, la flotte totale a reculé de 3,2 % par rapport à l'année précédente, reflétant la restructuration des activités du Groupe avec des contrats de location longue durée représentant 2 525 milliers de véhicules, soit une baisse de 3,2 % sur un an, et les contrats de gestion de flotte atteignant 650 milliers de véhicules, soit une baisse de 3,3 % par rapport à fin décembre 2024.



Les actifs productifs ont diminué de - 1,0 % sur un an, passant de 53,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024 à 53,0 milliards d'euros au 31 décembre 2025. Toutefois, hors périmètre en cours de restructuration, les actifs productifs d'Ayvens ont augmenté de 1,1 % sur un an.



En 2025, la part des véhicules électriques à batterie a atteint 32 % des nouvelles immatriculations de voitures de tourisme et celle des véhicules électriques hybrides rechargeables 11 % (contre respectivement 27 % et 13 % en 2024).



2.1.2.2 Initiatives stratégiques clés

L'intégration de LeasePlan progresse conformément aux prévisions

Tout au long de l'année 2025, le Groupe a mis en œuvre sa feuille de route d'intégration avec rigueur et détermination.

Après l'approbation, par les comités d'entreprise, des plans de restructuration du Groupe début 2025, Ayvens a mis en œuvre son modèle opérationnel cible pour toutes les fonctions *corporate* et les activités informatiques, ce qui a permis de rationaliser, de simplifier et d'optimiser l'efficacité des activités de son siège social.

Au niveau de ses implantations locales, le Groupe a réalisé des progrès notables au regard des intégrations informatiques et juridiques dans les pays où les deux entités sont présentes. Au 31 décembre 2025, dix-sept des vingt-et-un pays où les deux entités sont présentes ont migré et 90 % de la flotte est désormais gérée sur une plateforme informatique unique et ciblée dans chaque pays. Le transfert des bureaux s'est également poursuivi tout au long de l'année et environ 90 % des filiales du Groupe opèrent désormais à partir d'un seul et même site.

Ces réalisations ont alimenté la création de valeur, se traduisant par des synergies avant impôts d'un montant de 357 millions d'euros ⁽¹⁾ en 2025, en hausse par rapport aux 121 millions d'euros enregistrés en 2024 et en phase avec les cibles pour 2025.

Développement de la franchise commerciale

Tout au long de l'année 2025, Ayvens a renforcé ses relations commerciales avec les principaux constructeurs automobiles afin d'élargir son offre existante de services de mobilité accessibles, attractifs et de haute qualité au profit de ses clients.

Faisant figure de pionnier dans l'approche partenariale de la location longue durée, Ayvens compte aujourd'hui plus de 100 accords conclus avec 18 constructeurs automobiles, avec une large couverture paneuropéenne dans 31 pays à travers l'Europe.

Extension du partenariat avec BYD

En avril 2025, Ayvens a annoncé l'extension de son partenariat avec BYD, l'un des principaux constructeurs mondiaux de véhicules à énergie nouvelle (NEV), afin de fournir des services de location longue durée aux entreprises locales et internationales et des services de location simple en marque blanche BYD aux PME et aux particuliers en Grèce, en Hongrie, au Portugal, en Finlande, en Irlande, en Roumanie et en Suède. Cette extension fait suite au protocole d'accord (MoU) signé par les deux sociétés en 2024, qui a établi les bases d'une collaboration visant à commercialiser des voitures de tourisme électriques et des véhicules utilitaires légers destinés aux entreprises et aux particuliers en Europe.

Cette extension du partenariat avec BYD marque une étape importante pour les deux sociétés, portant à onze le nombre de pays européens participants, après la mise en place de partenariats fructueux en Belgique, en France, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

Ce partenariat vise à tirer parti de l'expertise d'Ayvens en matière de location longue durée, ainsi que de la vaste expérience de BYD dans la fabrication de véhicules électriques. Ensemble, les deux sociétés proposeront des solutions de mobilité adaptées aux besoins spécifiques de chaque marché, avec des offres de location longue durée attractives via le réseau de concessionnaires BYD.

Partenariat avec Omoda & Jaecoo (Groupe Chery)

En novembre 2025, Ayvens et Omoda & Jaecoo, filiale du groupe Chery et premier exportateur automobile chinois, ont signé un protocole d'accord (MoU) visant à renforcer leurs relations commerciales et à offrir à leurs clients des services de mobilité accessibles, attractifs et de haute qualité. Dans le cadre de cet accord, Ayvens fournit des solutions de location longue durée en marque blanche aux PME, aux professionnels et aux particuliers, à travers le réseau de concessionnaires Omoda & Jaecoo.

Ces solutions sont, dans un premier temps, disponibles sous deux marques complémentaires Omoda & Jaecoo dans sept pays européens : Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Belgique, Pologne et Luxembourg. De plus, les entreprises locales et internationales clientes d'Ayvens en Europe bénéficient de solutions complètes de location automobile pour la gamme de véhicules abordables et diversifiés d'Omoda & Jaecoo. Le protocole d'accord se concentre initialement sur des modèles clés, comprenant des véhicules électriques, hybrides et thermiques.

(1) Informations de gestion.

2.1.3 Résultats financiers

2.1.3.1 Performance financière

Marges de la location et des services

Le total des marges de location et des marges des services s'est élevé à 2 944,0 millions d'euros en 2025, soit une augmentation de + 9,1 % par rapport à 2024.

Cette hausse s'explique principalement par l'amélioration des marges sous-jacentes ⁽¹⁾, qui s'élèvent à 3 013,5 millions d'euros contre 2 811,7 millions d'euros en 2024, soit une augmentation de + 7,2 % malgré la légère baisse des actifs productifs sur l'année. Les marges sous-jacentes ont représenté 565 points de base au-dessus de la moyenne des actifs productifs, en hausse de 33 points de base par rapport à 2024. Elles ont été favorablement influencées par l'examen de la rentabilité mené en 2024 et par une augmentation des synergies, qui sont passées de 87 millions d'euros en 2024 à 231 millions d'euros en 2025, grâce à l'amélioration des conditions d'achat, à la renégociation des contrats fournisseurs, à une meilleure pénétration des services ainsi qu'au transfert des véhicules assurés vers des régimes plus rentables.

Les marges publiées ont également été soutenues par une réduction des éléments non récurrents, qui se sont élevés à - 69,5 millions d'euros contre - 114,5 millions d'euros en 2024. Ces éléments se composent principalement de l'impact de l'hyperinflation en Turquie, pour un montant de - 88,3 millions d'euros, contre - 68,7 millions d'euros en 2024, partiellement compensée par un revenu exceptionnel provenant de l'accord conclu avec le consortium Lincoln, pour un montant de 47,4 millions d'euros.

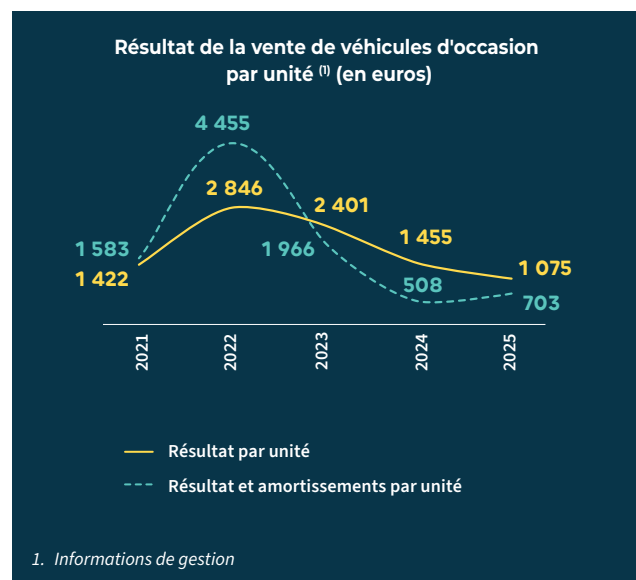
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des coûts d'amortissement

En 2025, le résultat de la vente de véhicules d'occasion et les ajustements des amortissements (Résultat net de la vente de véhicules d'occasion) a atteint 410,9 millions d'euros, en hausse de 29,6 % par rapport à 2024 où il avait atteint 317,1 millions d'euros. Cela résulte d'un résultat brut de la vente de véhicules d'occasion (avant ajustements des amortissements) plus faible, qui a continué à se normaliser en 2025 pour atteindre 628,1 millions d'euros contre 907,9 millions d'euros en 2024, ce qui a été plus que compensé par une forte réduction des ajustements des amortissements, passés à - 217,3 millions d'euros contre - 590,9 millions d'euros en 2024. Pour rappel, l'exercice 2024 comprenait - 301,6 millions d'euros d'amortissements PPA et - 289,3 millions d'euros d'amortissements prospectifs nets, contre respectivement - 28,1 millions d'euros et - 222,7 millions d'euros respectivement en 2025.

La normalisation du résultat brut de la vente de véhicules d'occasion, très progressive sur les neuf premiers mois de 2025, s'est accélérée au quatrième trimestre. Dans le contexte de saisonnalité habituelle de fin d'année, la baisse globale des résultats s'explique principalement par un recul marqué des ventes de voitures thermiques, combiné à une augmentation du volume des ventes de véhicules électriques à batterie, dont les pertes sont restées stables.

Dans le cadre du processus semestriel de réévaluation de la flotte, le Groupe actualise ses valeurs résiduelles en révisant ses estimations des produits de vente futurs, ce qui peut entraîner des ajustements d'amortissement prospectifs positifs ou négatifs. En 2025, cette réévaluation a entraîné une charge d'amortissement prospectifs pour l'année de - 69,2 millions d'euros, dont - 48,0 millions d'euros ont été comptabilisés au Royaume-Uni au troisième trimestre 2025. Alors que les prix des voitures neuves et d'occasion au Royaume-Uni ont évolué conformément aux prévisions du Groupe pour les voitures thermiques et hybrides rechargeables, l'évolution des prix des véhicules électriques à batterie a été inférieure aux prévisions.

Au titre de l'exercice 2025, le résultat brut de la vente de véhicules d'occasion par unité a atteint 1 075 euros, se situant dans le haut de la fourchette des prévisions du Groupe pour 2025 (entre 700 et 1 100 euros par unité). Le Résultat net de la vente de véhicules d'occasion par unité s'est élevé à 703 euros, contre 508 euros en 2024.



Le volume total des ventes de voitures a diminué, passant de 624 milliers de véhicules en 2024 à 584 milliers en 2025, reflétant la baisse du nombre de véhicules neufs livrés en 2021 et 2022 dans le contexte des perturbations de la chaîne d'approvisionnement à cette période.

Au 31 décembre 2025, le stock d'amortissement prospectif d'Ayvens restant à reprendre sur les années à venir d'Ayvens s'élève à 82,0 millions d'euros (dont 87 millions d'euros à reprendre en 2026), impactant négativement les résultats futurs de la vente de véhicules d'occasion.

En conséquence, le Résultat opérationnel brut d'Ayvens a atteint 3 354,9 millions d'euros en 2025, en hausse de 11,3 % par rapport à 2024.

Charges d'exploitation

En 2025, les charges se sont élevées à 1 826 millions d'euros, en baisse de - 3,9 % par rapport à 2024.

Les coûts de restructuration (CTA) 2025 se sont élevés à 112 millions d'euros, soit un résultat légèrement en dessous de la fourchette prévisionnelle au titre de l'exercice 2025, comprise entre 115 et 125 millions d'euros. Au quatrième trimestre 2025, Ayvens a comptabilisé une dépréciation exceptionnelle de 23 millions d'euros sur ses actifs informatiques, compensant partiellement le revenu de 40 millions d'euros lié à l'accord conclu avec le consortium Lincoln.

Hors CTA et dépréciation exceptionnelle des actifs informatiques, les charges d'exploitation sous-jacentes se sont élevées à 1 690,5 millions d'euros, en baisse de - 4,9 % par rapport à 2024, reflétant le suivi strict et continu des coûts dans l'ensemble de l'organisation et l'augmentation des synergies de coûts de 126 millions d'euros (2024 : 34 millions d'euros) qui résultent de la réduction des charges de personnel, du regroupement des locaux et de la rationalisation des systèmes informatiques.

Au titre de l'exercice 2025, l'augmentation des marges et la baisse des charges d'exploitation sous-jacentes ont donné lieu à un coefficient d'exploitation sous-jacent de 56,1 %, en amélioration de 7,1 points de pourcentage par rapport à 2024 et de 0,9 point de pourcentage par rapport à la limite inférieure des prévisions 2025, comprise entre 57 % et 59 %.

(1) Informations de gestion.

Coût du risque

Au titre de l'exercice 2025, les provisions pour dépréciation de créances s'élèvent à 112,8 millions d'euros contre 128,5 millions d'euros en 2024. Le coût du risque s'établit à 21 points de base des actifs productifs moyens, en baisse de 3 points de base par rapport à 2024.

Résultat net

La charge d'impôt sur le résultat a augmenté pour atteindre 410,0 millions d'euros contre 284,2 millions d'euros en 2024, essentiellement en raison d'un effet de base. Le taux d'imposition effectif a légèrement augmenté à 29,1 % contre 28,6 % en 2024, principalement en raison de l'impact plus élevé des charges non déductibles liées à l'hyperinflation en Turquie.

Les participations ne donnant pas le contrôle s'élèvent à - 3,8 millions d'euros contre - 26,6 millions d'euros en 2024. La baisse des participations ne donnant pas le contrôle est attribuable au remboursement, le 29 mai 2024, des instruments de fonds propres Tier 1 « AT1 » à taux fixe, réajustables et rachetables, indéfiniment disponibles et indéfiniment subordonnés de 500 millions d'euros de LeasePlan émis avant l'acquisition.

Le résultat net (part du Groupe) a atteint 995,8 millions d'euros en 2025 contre 683,6 millions d'euros en 2024, soit un rendement de l'actif net tangible (ROTE) de 12,9 % contre 8,6 % en 2024.

Le bénéfice dilué par action s'est établi à 1,11 euro, en hausse de 52 %, grâce à un solide résultat net part du Groupe et à la réduction du nombre d'actions en circulation suite au rachat d'actions de 360 millions d'euros effectué en décembre 2025.

Distribution de dividendes

Lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 13 mai 2026, le Conseil d'administration proposera de distribuer un dividende de 1,01 euro par action, dont :

- 0,59 euro par action au titre de l'exercice 2025, contre 0,37 euro par action l'année précédente. Ce montant correspond à l'objectif PowerUP 2026 d'Ayvens, qui prévoit un taux de distribution de 50 %. Sous réserve de cette approbation, le dividende sera détaché le 20 mai 2026.
- 0,42 euro par action d'un dividende intermédiaire exceptionnel en plus de la politique de distribution ordinaire, versé le 18 décembre 2025.

Par ailleurs, plus tôt cette année, le ratio CET 1 d'Ayvens étant nettement supérieur son objectif PowerUp 2026 de 12 %, grâce à une forte génération de capital et à une réduction des actifs pondérés en fonction des risques (RWA) (voir la section 2.1.3.3), le Conseil d'administration a décidé, le 29 octobre 2025, de distribuer le capital excédentaire afin de réduire le ratio CET 1 du Groupe au plus près de son objectif. À cette fin, le Conseil d'administration a autorisé le remboursement de capital aux actionnaires d'Ayvens par le biais d'un rachat d'actions de 360 millions d'euros, exécuté en décembre, et du dividende intermédiaire exceptionnel susmentionné.

Au total, Ayvens distribuera un montant de 1 150 millions d'euros au titre de l'exercice 2025, réaffirmant ainsi son engagement à créer de la valeur pour l'actionnaire.

2.1.3.2 Bilan et fonds propres réglementaires

Structure financière

Les capitaux propres part du Groupe ⁽¹⁾ s'élevaient à 10,3 milliards d'euros, en baisse de 0,1 milliard d'euros par rapport aux 10,4 milliards d'euros au 31 décembre 2024. La valeur de l'actif net (AN) par action ⁽²⁾ est de 13,07 euros contre 12,70 euros au 31 décembre 2024.

La valeur de l'actif net tangible (ANT) après provision pour dividendes s'est élevée à 7,0 milliards d'euros contre 7,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024. L'ANT par action après provision pour dividendes s'élève à 8,98 euros au 31 décembre 2025 et à 8,91 euros au 31 décembre 2024.

Le total du bilan s'élève à 70,9 milliards d'euros, en baisse de 4,2 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette variation s'explique principalement par la réduction de 3,0 milliards d'euros de la trésorerie suite à la mise en œuvre du modèle opérationnel cible de trésorerie du Groupe, qui lui permet d'utiliser ses réserves de trésorerie excédentaires déposées auprès de la DNB.

La dette financière hors dépôts ⁽³⁾ s'élève à 36,4 milliards d'euros à fin décembre 2025 (contre 40,6 milliards d'euros au 31 décembre 2024), tandis que les dépôts ⁽⁴⁾ ont atteint 14,3 milliards d'euros (contre 13,9 milliards d'euros à la fin 2024). Au 31 décembre 2025, 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 11,5 milliards d'euros, soit 25,4 % de l'encours de la dette financière nette (2024 : respectivement 12,5 milliards d'euros et 25,8 %). Voir la section 2.5.4 pour plus de détails.

Le Groupe dispose de liquidités à court terme importantes, ses avoirs atteignant 2,0 milliards d'euros au 31 décembre 2025 (contre 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024). En outre, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable confirmée non tirée d'un montant de 3,5 milliards d'euros à la date de ce Document d'Enregistrement Universel.

2.1.3.3 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 statut réglementé de Compagnie Financière Holding, supervisée par la Banque centrale européenne.

À compter du 1^{er} janvier 2025, les ratios de fonds propres *Common Equity Tier 1* et de fonds propres prudentiels du Groupe sont calculés conformément aux règles CRR3/CRD6 applicables (règles CRR2/CRD5 appliquées pour les périodes antérieures).

Les actifs pondérés en fonction des risques (RWA) d'Ayvens s'élevaient à 53,7 milliards d'euros au 31 décembre 2025, en baisse de 5,2 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette baisse significative s'explique principalement par :

- une réduction de 3,4 milliards d'euros due au recalcul des actifs pondérés en fonction des risques opérationnels selon les règles CRR3/CRD6 ; et
- une réduction de 1,3 milliard d'euros des actifs pondérés en fonction des risques de marché du fait de l'application d'une dérogation permettant à Ayvens d'exclure partiellement les positions de change du calcul des actifs pondérés des risques. Cette dérogation a été accordée car ces positions sont exclusivement constituées de positions sur actions dans des filiales non libellées en euros, la volatilité de ces positions reste dans certaines limites et toutes ces positions sont longues en raison de leur nature d'expositions sur actions. L'application de cette dérogation a été validée par la BCE le 21 août 2025.

Au 31 décembre 2025, le ratio *Common Equity Tier 1* d'Ayvens atteint 13,2 % contre 12,6 % en 2024, soit 382 points de base au-dessus de l'exigence réglementaire de 9,39 %.

Pour plus d'informations sur les fonds propres réglementaires et les ratios de solvabilité, voir la section 4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Hors fonds propres Tier 1 additionnels.

(2) Avant provision pour dividendes.

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

(4) 14,2 milliards d'euros de dépôts de particuliers, y compris les intérêts courus, et 0,1 milliard d'euros de dépôts de clients autofinancés.

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Capitaux propres du Groupe	11 011	11 135
Fonds propres AT1	(750)	(750)
Provision pour distribution et intérêts sur fonds propres AT1 ⁽¹⁾	(500)	(340)
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	(2 737)	(2 791)
Déductions et ajustements réglementaires	75	149
Fonds propres Common Equity Tier 1	7 099	7 403
Fonds propres AT1	750	750
Fonds propres Tier 1	7 849	8 153
Fonds propres Tier 2	1 500	1 500
TOTAL DES FONDS PROPRES (TIER 1 + TIER 2)	9 349	9 653
Actifs pondérés des risques	53 745	58 960
Actifs pondérés du risque de crédit	49 889	49 955
Actifs pondérés du risque de marché	915	2 547
Actifs pondérés du risque opérationnel	2 942	6 458
Ratio Common Equity Tier 1	13,2 %	12,6 %
Ratio Tier 1	14,6 %	13,8 %
RATIO DU CAPITAL TOTAL	17,4 %	16,4 %

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

2.1.3.4 Définitions et indicateurs alternatifs de performance

Cadre applicable

Les informations financières présentées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été préparées conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne et applicables à cette date.

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 ;
- revenus exceptionnels.

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.

Rapprochement entre les marges déclarées et les marges sous-jacentes

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Variation 2025 vs 2024 (en %)
Marge de location	1 263,7	1 070,7	18,0 %
Marge des services	1 680,3	1 626,5	3,3 %
MARGES TOTALES PUBLIÉES (A)	2 944,0	2 697,2	9,1 %
Impacts de l'hyperinflation en Turquie	(88,3)	(68,7)	-28,6 %
Variation de juste valeur des instruments dérivés et indemnités de rupture/ (coûts)	(16,4)	(28,3)	42,2 %
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition	(12,3)	(9,6)	-28,2 %
Provision pour commissions de financement automobile au Royaume-Uni	-	(17,9)	n/a
Provisions exceptionnelles par pays	-	9,9	n/a
Accord avec le consortium Lincoln	47,4	-	n/a
Éléments non récurrents (B)	(69,5)	(114,5)	39,1 %
MARGES TOTALES SOUS-JACENTES (C)=(A)-(B)	3 013,5	2 811,7	7,2 %
Actifs productifs	53 045,3	53 565,0	-1,0 %
Moyenne des actifs productifs	53 305,1	52 810,0	0,9 %
Marges sous-jacentes en % de la moyenne des actifs productifs	5,65 %	5,32 %	+33 bps

Charges d'exploitation sous-jacentes

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

- intégration des coûts de restructuration (CTA) ;
- frais de changement de marque, de conseil, de transaction et autres frais d'acquisition ;
- dépenses exceptionnelles déclarées par nature.

Coefficient d'exploitation sous-jacent

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

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Variation 2025 vs 2024 (en %)
CHARGES D'EXPLOITATION PUBLIÉES (A)	1 826,1	1 899,3	3,9 %
Coûts de restructuration (CTA)	(112,4)	(120,0)	6,3 %
Frais de changement de marque	-	(1,7)	n/a
Dépréciation ponctuelle des actifs informatiques	(23,2)	-	n/a
Éléments non récurrents (B)	(135,6)	(121,7)	-11,4 %
CHARGES D'EXPLOITATION SOUS-JACENTES (C)=(A)-(B)	1 690,5	1 777,6	-4,9 %
MARGES TOTALES SOUS-JACENTES	3 013,5	2 811,7	7,2 %
Coefficient d'exploitation sous-jacent	56,1 %	63,2 %	-710 bps

Rentabilité de l'actif net tangible (ROTE)

La ROTE est calculée sur la base des fonds propres moyens du Groupe, selon les 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 2025	Exercice 2024
Capitaux propres du Groupe	11 010,6	11 135,3
Fonds propres AT1	(750,0)	(750,0)
Intérêts sur fonds propres AT1	(37,2)	(37,6)
Provision pour distribution ⁽¹⁾	(462,5)	(302,3)
OCI hors réserves de conversion	4,7	8,0
Fonds propres pour le calcul du ROE en fin de période	9 765,7	10 053,4
Écart d'acquisition	2 127,5	2 128,3
Immobilisations incorporelles	609,2	(662,9)
Fonds propres moyens pour le calcul du ROE	9 909,6	9 838,4
Écart d'acquisition moyen	2 127,9	(2 128,3)
Immobilisations incorporelles moyennes	636,0	(654,4)
Fonds propres corporels moyens pour le calcul de ROTE	7 145,7	7 055,8
Résultat net du Groupe après intérêts minoritaires	995,8	683,6
Intérêts sur fonds propres AT1	(73,3)	(73,5)
Résultat net du Groupe ajusté	922,5	610,1
ROTE	12,9 %	8,6 %

(1) Dans l'hypothèse d'un taux de distribution des dividendes de 50 % du Résultat net part du Groupe ajusté.

Bénéfice net par action

Conformément à la norme IAS 33, pour le calcul du bénéfice net 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 net par action est donc calculé comme le rapport entre le Résultat net de l'exercice 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 propres dans le cadre des contrats de liquidité.

BNPA de base	Exercice 2025	Exercice 2024
Actions existantes	783 862 091	816 960 428
Actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat et des actions attribuées aux salariés	(567 562)	(839 734)
Actions auto-détenues au titre du contrat de liquidité	(115 372)	(159 221)
Nombre d'actions en fin de période	783 179 157	815 961 473
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A)	813 361 289	815 826 507
(en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	995,8	683,6
Déduction des intérêts sur fonds propres AT1	(73,3)	(73,5)
Résultat net part du Groupe après déduction des intérêts sur fonds propres AT1 (B)	922,5	610,1
BNPA de base (en euros) (B/A)	1,13	0,75
BNPA DILUÉ		
Actions existantes	783 862 091	816 960 428
Actions émises sans contrepartie ⁽²⁾	21 710 382	17 829 769
Nombre d'actions en fin de période	805 572 473	834 790 197
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du BNPA ⁽¹⁾ (A)	833 972 309	834 983 672
BNPA dilué (en euros) (B/A')	1,11	0,73

(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 stock-options 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 stock-options et actions attribuées au personnel et actions propres dans le cadre de contrats de liquidité.

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Capitaux propres du Groupe	11 010,6	11 135,3
Titres supersubordonnés et titres subordonnés à durée indéterminée	(750,0)	(750,0)
Intérêts des titres supersubordonnés et subordonnés à durée indéterminée	(37,2)	(37,6)
Valeur comptable des actions propres	12,3	15,3
Valeur de l'Actif Net (AN)	10 235,8	10 363,0
Écart d'acquisition	(2 127,5)	(2 128,3)
Immobilisations incorporelles	(609,2)	(663,1)
Valeur de l'Actif Net Tangible (ANT)	7 499,1	7 571,8
Provision pour distribution	(462,5)	(302,3)
Valeur de l'Actif Net Tangible (ANT)	7 036,7	7 269,6
Nombre d'actions ⁽¹⁾	783 179 157	815 961 473
AN par action	13,07	12,70
ANT par action	9,58	9,28
ANT par action après provision pour distribution	8,98	8,91

(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.

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 2024 et 2025 se sont élevés respectivement à 201,4 millions d'euros et 205,9 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions mentionnées ci-après et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

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

À la suite de l'exercice, en décembre 2025, de l'option d'achat (*call option*) prévue dans le contrat d'option d'achat et de vente portant sur la participation du Groupe dans ALD Maroc, et de l'exercice consécutif par les autres actionnaires de leur droit de préemption, les parties ont conclu un contrat de cession d'actions aux termes duquel les cédants se sont engagés à céder, et les acquéreurs à acquérir, l'intégralité de leur participation dans ALD Maroc, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires requises au Maroc. L'entité a été décomptabilisée des états financiers consolidés du Groupe.

Fin 2025, Ayvens SA a conclu un accord de vente et d'achat (SPA) afin de céder la participation de 49 % qu'il détient dans l'entité opérationnelle basée aux Émirats arabes unis (EAU). Par conséquent, l'investissement a été classé comme détenu en vue de la vente conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La finalisation de la transaction est soumise à l'autorisation des autorités (locales) de la concurrence et devrait intervenir début 2026.

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 2025 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le produit d'exploitation du Groupe figurent aux sections 2.1.2 « Activité d'Ayvens » et 2.1.3 « Résultats financiers » du présent 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.

Confirmation des principaux objectifs de PowerUp 2026

Les objectifs à moyen terme de la Société ont été fixés dans le cadre de la phase finale du plan stratégique PowerUp26. Les solides résultats financiers obtenus par Ayvens en 2025 lui ont permis de tenir ses engagements, tels que définis dans le plan.

Dans le cadre de l'exercice 2026, Ayvens confirme et réitère ses principaux objectifs financiers :

- coefficient d'exploitation hors vente de véhicules d'occasion et éléments non récurrents à environ 52 % ;
- synergies brutes annuelles avant impôt à 440 millions d'euros ;
- ratio CET d'environ 12 % ;
- rendement de l'actif net tangible (ROTE) de l'ordre de 13 à 15 % ;
- ratio de distribution stable à 50 %, en phase avec la politique de distribution du Groupe.

Concernant les actifs productifs, le Groupe ne cible plus un TCAC de 6 % sur la période 2023-2026 dans le contexte d'un changement stratégique axé sur la valeur plutôt que sur les volumes et d'une fixation stricte de la valeur résiduelle.

2.2.3 Perspectives pour 2026

Ayvens poursuivra la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique et financière et se concentrera sur trois priorités essentielles en 2026.

Finaliser l'intégration et améliorer l'efficacité

Le Groupe mettra l'accent sur l'intégration des migrations informatiques dans les quatre pays restants afin de tirer au mieux parti des synergies issues de l'acquisition de LeasePlan. Les coûts de restructuration (CTA) associés devraient être inférieurs à 30 millions d'euros.

Mettre l'accent sur la satisfaction client

Ayvens s'engage à renforcer encore davantage l'attention portée à l'expérience client au travers de tous les points de contact en favorisant une culture centrée sur le client, en étant à l'écoute des retours et en agissant de manière proactive afin de dépasser les attentes.

Maintenir les priorités en matière de rentabilité et de gestion des risques liés aux actifs

Ayvens continuera à privilégier la rentabilité tout en préservant la valeur de son bilan grâce à une gestion responsable des risques liés aux actifs dans un secteur qui est encore en pleine transition vers l'électrification. Le Groupe estime que le résultat brut de vente de véhicules d'occasion par unité devrait se situer entre 200 et 600 euros, en fonction de l'évolution du marché.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

Les risques juridiques et réglementaires au Royaume-Uni liés à l'exposition relative aux commissions de financement automobile, tels que décrits à la Note 5.5 du chapitre 6, ont récemment évolué. Le 30 mars 2026, la Financial Conduct Authority (FCA) a publié les règles définitives du dispositif d'indemnisation destiné aux consommateurs. Selon l'analyse préliminaire d'Ayvens relative au

dispositif d'indemnisation final, la provision constatée en 2024 au titre des passifs potentiels (voir Note 32, section 6.2 du chapitre 6) demeure suffisante. Ayvens continuera d'examiner les modalités du dispositif d'indemnisation définitif et adaptera son estimation le cas échéant.

2.4 Recherche et développement et licences

2.4.1 Recherche et développement

En tant que pionnier dans le domaine des solutions de mobilité, le Groupe s'engage à innover et à proposer des solutions et des produits à valeur ajoutée, offrant aux gestionnaires de flottes et aux conducteurs les solutions les plus adaptées à leurs besoins. Notre communauté et notre comité d'innovation nous permettent de partager, de hiérarchiser et d'accélérer les initiatives en matière d'innovation.

Pour soutenir ses objectifs d'innovation, Ayvens dispose d'une flotte de véhicules connectés, utilisant principalement des dispositifs télématiques de seconde monte ⁽¹⁾. Grâce à ces solutions, Ayvens a accès aux données des véhicules et est en mesure de fournir des informations complètes aux gestionnaires de flottes et aux conducteurs dans le cadre des services de gestion de flotte du Groupe. Cela se traduit par la fourniture de services pratiques tels que la réduction des coûts, l'offre d'assurances, la maintenance préventive, la gestion de l'utilisation de la flotte et la gestion des temps d'arrêt, ce qui permet à notre flotte de rester sur la route.

En outre, Ayvens a lancé des tests avec des systèmes télématiques OEM afin de proposer des véhicules connectés grâce à des systèmes télématiques intégrés, une évolution qui permettra d'intégrer directement les données clés provenant du véhicule. Il s'agit d'un sujet prioritaire en 2026, qui sera encore développé.

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 :
 - 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 » dans la plupart des pays où il est présent. 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.
- Suite à la cotation des actions Ayvens sur Euronext Paris, un accord de cession de marque et un accord de licence de marque ont été conclus entre Ayvens (ex-ALD) et la Société Générale afin de réglementer l'utilisation par Ayvens (ex-ALD) des marques Ayvens. Le contrat de cession de marque daté de 2024 visait à transférer à Ayvens la propriété des marques Ayvens qui ne contiennent aucun élément de la marque Société Générale et qui appartenaient auparavant à Société Générale, dans les pays où elles sont enregistrées. En effet, Société Générale a accordé à Ayvens une licence d'utilisation du logo Société Générale, dans le cadre d'un contrat de licence de marque conclu en 2017 et modifié en 2023 pour une durée de 99 ans et permettant la sous-licence de ces marques. Le contrat de licence de marque prévoit le droit pour Société Générale de résilier le contrat en cas de réduction de sa participation dans Ayvens (ex-ALD) en dessous de 50 %, ainsi qu'en cas d'insolvabilité, de liquidation ou de dissolution d'Ayvens. En cas de résiliation, le contrat proposé prévoit une période supplémentaire de 18 mois après la résiliation pour l'utilisation des marques sous licence ;
- 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 des systèmes d'information qu'il utilise quotidiennement dans le cadre de ses activités, notamment en matière de protection et de sécurité des données. Il a élaboré certaines politiques visant à améliorer la classification et la protection des informations sensibles et à renforcer ses directives 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 logiciels qu'ils utilisent dans le cadre de leur activité.

(1) Équipements installés dans les véhicules après leur sortie de l'usine du constructeur afin de collecter, transmettre et analyser les données relatives au véhicule et au conducteur.

2.5 Flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/2023
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 409,6	994,3	1 224,9
Ajustements :			
• Amortissement et dépréciation des actifs de la flotte de location	8 571,0	8 676,6	6 067,6
• Amortissement et dépréciation d'autres immobilisations corporelles et droits d'utilisation	96,2	117,4	104,4
• Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	132,1	101,2	130,3
• Variation des provisions réglementées, des provisions pour risques et charges	(17,4)	73,7	58,2
• Variation des actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance	177,7	(4,4)	115,3
Dotations aux amortissements	8 959,6	8 964,5	6 475,7
(Profits)/perte sur la cession d'actifs financiers	5,6	-	-
(Profits)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles	40,2	42,4	37,7
(Profits)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles	28,2	6,5	17,6
(Profits)/perte sur la cession de titres consolidés	-	(3,9)	-
Profits et pertes sur la cession d'actifs	74,0	45,1	55,3
Variations de la juste valeur des instruments dérivés et autres instruments financiers	(21,2)	(64,6)	276,6
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation	(37,0)	(86,6)	(95,7)
Charges d'intérêts	1 871,5	1 924,5	1 052,6
Produits d'intérêts	(3 176,3)	(3 047,2)	(1 877,8)
Résultat financier net	(1 304,8)	(1 122,7)	(825,3)
Autres	(6,6)	(6,4)	4,3
Produits de cession de la flotte de location	8 381,5	11 529,5	7 253,4
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	(17 768,7)	(21 729,6)	(18 257,1)
Variation du fonds de roulement	1 197,6	1 040,0	249,1
Intérêts versés	(2 068,7)	(1 565,5)	(1 044,6)
Intérêts reçus	3 175,7	3 037,8	2 024,3
Intérêts nets reçus	1 106,9	1 472,3	979,8
Impôts payés	(345,5)	(433,0)	(375,6)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	1 645,3	603,0	(3 034,6)
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités opérationnelles (activités abandonnées)	-	-	44,2
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 645,3	603,0	(2 990,4)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31/12/2025	Exercice clos le 31/12/2024	Exercice clos le 31/12/2023
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	(98,2)	(77,7)	(76,6)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(107,7)	(123,7)	(200,3)
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	-	0,0	(3,2)
Effet du changement de structure du Groupe	-	21,2	1 967,8
Produits de cession des activités abandonnées, net des liquidités cédées	-	-	389,8
Dividendes reçus	3,7	-	-
Investissement à long terme	22,2	81,4	66,9
Prêts et créances sur des tiers liés	43,1	(2 265,5)	(1 214,4)
Autres investissements financiers	343,1	323,5	(179,8)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	206,3	(2 040,9)	750,1
Trésorerie nette générée/(absorbée) par les activités d'investissement (activités abandonnées)	-	-	4,4
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	206,3	(2 040,9)	754,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	13 817,2	22 699,8	10 533,7
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières	(13 732,2)	(21 946,9)	(6 665,6)
Produits d'émissions obligataires	2 653,9	4 087,0	5 507,6
Remboursement des obligations émises	(6 484,8)	(3 612,4)	(4 141,3)
Produits de dépôts	12 426,8	12 142,8	5 737,1
Remboursement des dépôts	(12 007,7)	(10 104,7)	(5 285,3)
Produits des titres supersubordonnés	-	-	750,0
Paieement des passifs de location	(63,0)	(54,9)	(52,0)
Dividendes versés sur le capital AT1	(73,7)	(73,1)	(7,8)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société mère	(631,0)	(383,5)	(598,8)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(2,0)	(6,4)	(8,6)
Dividendes et remboursement du capital AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	-	(518,4)	(36,9)
Augmentation de capital	(360,0)	-	(3,1)
Acquisition d'actions propres	-	(0,0)	(4,9)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(4 456,5)	2 229,3	5 724,2
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (activités abandonnées)	-	-	(9,8)
FLUX DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(4 466,5)	2 229,3	5 714,4
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET SES ÉQUIVALENTS	(49,7)	(17,7)	(13,3)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DE SES ÉQUIVALENTS	(2 654,5)	773,7	3 465,2
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DATE D'OUVERTURE	4 455,3	3 681,6	216,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DATE DE CLÔTURE	1 800,8	4 455,3	3 681,6

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

Produits de la revente de la flotte de location

Les montants reçus au titre de revente de la flotte de location ont diminué à 8 381,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, contre 11 529,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, principalement en raison de la baisse des volumes de véhicules vendus et de la normalisation continue des prix des voitures d'occasion.

Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location

Les montants payés pour l'acquisition des véhicules loués se sont élevés à 17 768,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, contre 21 729,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, en raison d'une diminution des acquisitions dans le contexte d'une réduction de la flotte financée.

Intérêts financiers nets reçus

Les intérêts financiers nets reçus ont diminué pour s'établir à 1 106,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, contre 1 472,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, principalement en raison du paiement des intérêts courus lors du remboursement des obligations, qui a diminué de 3,2 milliards d'euros par rapport à l'exercice précédent.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Prêts et créances sur des parties liées

Les sorties de trésorerie liées aux prêts accordés à des parties liées ont diminué, passant de -2 265,5 millions d'euros à une entrée de 43,1 millions d'euros. Dans le cadre de sa stratégie de gestion de la liquidité, le Groupe place ses excédents de trésorerie sur des dépôts à court terme auprès de Société Générale. Les sorties de trésorerie liées à cette activité se sont élevées à 2 245,9 millions d'euros en 2024, portant le total des créances auprès de Société Générale à 4 931,1 milliards d'euros. En 2025, les dépôts auprès de la Société Générale sont restés stables à 4 859,2 millions d'euros, ce qui explique la réduction des sorties de trésorerie par rapport à l'exercice précédente.

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 baissé pour s'établir à 13 817,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 contre 22 699,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Cette diminution résulte du recul des besoins de financement dans le contexte de la réduction de la flotte et du remplacement d'une partie du financement de gros par des dépôts de particuliers.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts ont atteint 13 732,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, contre 21 946,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, en raison d'un montant plus faible des emprunts contractés pour financer la flotte au cours de l'exercice précédent.

Produits d'émissions obligataires

Les produits d'émissions obligataires et de titrisation ont diminué, passant de 4 087,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à 2 653,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, du fait de l'achèvement du programme de financement d'Ayvens en 2024 et de la baisse des besoins de financement dans le contexte de la réduction de la flotte.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations et de titrisation émises a augmenté pour passer de 3 612,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à 6 484,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, en raison de l'augmentation du montant arrivant à échéance.

Produits de dépôts

En 2025, les produits de dépôts sont restés stables à 12 426,8 millions d'euros, contre 12 142,8 millions d'euros en 2024.

Remboursement des dépôts

Le remboursement des dépôts a augmenté, passant de 10 104,7 euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à 12 007,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2025, en raison de l'augmentation du montant des dépôts de particuliers arrivant à échéance en 2025.

2.5.4 Encours de la dette financière nette

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
Emprunts bancaires	13 838,9	11 996,8	13 123,6
Dette subordonnée Tier 2	1 500,0	1 500,0	1 500,0
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	15 338,9	13 496,8	14 623,6
Découverts bancaires	244,1	567,6	315,3
Emprunts bancaires	7 370,5	9 271,8	6 537,3
Dette subordonnée Tier 2	1,6	10,6	12,2
Emprunts courants auprès d'institutions financières	7 616,3	9 850,0	6 864,9
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	22 955,1	23 346,9	21 488,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 117,8	2 060,2	2 870,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN)	7 088,0	9 473,0	10 070,3
Obligations et titres – ajustement de juste valeur	(1,5)	(33,1)	(163,8)
Obligations et titres émis non courants	8 204,3	11 500,1	12 777,3
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 769,1	1 491,7	1 385,4
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme (EMTN)	3 482,5	4 325,1	2 053,9
Obligations et titres – ajustement de juste valeur	(31,6)	(81,9)	(78,4)
Obligations et titres émis courants	5 220,0	5 734,9	3 360,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	13 424,3	17 235,0	16 138,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	36 379,4	40 581,9	37 626,7
Dépôts non courants	7 926,7	7 906,6	4 041,5
Dépôts courants	6 381,7	5 984,0	7 743,2
TOTAL DÉPÔTS	14 308,4	13 890,6	11 784,7
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	50 687,8	54 472,5	49 411,4
Découvert et intérêts courus	(737,2)	(1 146,3)	(603,5)
Obligations et titres - ajustement de la juste valeur	33,1	115,0	242,2
Dépôts auprès du Groupe Société Générale ⁽¹⁾	(4 859,2)	(4 931,1)	(2 685,3)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	45 124,6	48 510,1	46 364,8
<i>dont :</i>			
Prêts auprès du Groupe Société Générale hors dépôts	11 474,4	12 511,2	13 330,4
Prêts auprès d'autres banques	6 199,9	5 107,5	5 060,6
Obligations	10 377,2	13 573,0	11 990,5
Titrisation	2 886,6	3 551,0	4 254,2
Dépôts ⁽²⁾	14 186,4	13 767,4	11 729,2
en % de l'encours de la dette financière nette			
Prêts auprès du Groupe Société Générale hors dépôts	25,4 %	25,8 %	28,8 %
Prêts auprès d'autres banques	13,7 %	10,5 %	10,9 %
Obligations	23,0 %	28,0 %	25,9 %
Titrisation	6,4 %	7,3 %	9,2 %
Dépôts	31,4 %	28,4 %	25,3 %

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

(2) En 2025, 14 092 millions d'euros de dépôts de particuliers auprès de la banque Ayvens aux Pays-Bas et en Allemagne et 95 millions d'euros de dépôts de clients autofinancés (2024 : respectivement 13 364 millions d'euros et 103 millions d'euros).

2.6 Capital social et actionnariat

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

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.

Ayvens a reçu l'approbation de la Banque centrale européenne et du Conseil d'administration, qui s'est tenu le 29 octobre 2025, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 360 millions d'euros. Un total de 33 180 918 actions ordinaires d'Ayvens, représentant 4,1 % du capital, a été acheté pour un montant total de 360 millions d'euros. Le 15 décembre 2025, le Conseil d'administration, par consultation écrite, sur autorisation de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2025, a décidé de réduire le capital social d'Ayvens *via* l'annulation de 33 098 337 actions propres à effet du 16 décembre 2025. Les 82 581 actions propres restantes ont été acquises en vue du règlement des plans d'intéressement à long terme en faveur des salariés d'Ayvens.

Le capital social d'Ayvens s'élève désormais à 1 175 793 136,50 euros, divisé en 783 862 091 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune.

2.6.2 Actions détenues par ou au nom de la Société

Au 31 mars 2026, la Société détenait 355 675 actions propres, dont :

- i) 137 436 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre la Société et Exane BNP Paribas le 14 janvier 2021 et
- ii) 218 239 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 19 mai 2025 a autorisé dans sa 16ème résolution 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 19 mai 2025 ;
- 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 d'actions 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 d'actions 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 d'actions, 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 d'actions.

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 1 524 690 actions pour un montant de 13 286 720 euros en 2025 et cédé 1 568 539 actions pour un montant de 13 769 457 euros sur toute l'année 2025. Au 31 décembre 2025, 119 835 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 a procédé au rachat de 134 960 actions propres entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2025. 1 371 146 euros ont été alloués au financement de ces opérations. Au 31 décembre 2025, Ayvens détenait 567 562 actions propres.

Courant 2025, 407 132 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites ; elles n'appartiennent donc plus à Ayvens.

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

Voir la section 7.2.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.6.4 Distribution de dividendes

2.6.4.1 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes

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

	2022	2023	2024
Dividende net par action – montant historique (en euros) ⁽¹⁾	1,06	0,47	0,37
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (en milliers d'euros) ^{(2) (3) (4)}	598 843	383 971	302 045

(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 2023 au titre de 2022 s'élève à 598 843 385 euros. Le nombre d'actions propres détenues en vertu du contrat de liquidité d'Ayvens ALD SA et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe en 2021, 2022 et 2023 s'établit à 798 506 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 846 416 euros de report à nouveau.

(3) 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.

(4) Le dividende distribué en 2025 au titre de 2024 s'élevait à 302 045 193 euros. Le nombre d'actions propres détenues 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'établissait à 622 068 au moment de leur distribution, ce qui résulte en une réintégration de 230 165 euros de report à nouveau.

2.6.4.2 Dividende intermédiaire exceptionnel distribué en 2025

En début d'année, le ratio CET 1 d'Ayvens étant largement supérieur à son objectif de 12 %, le Conseil d'administration a décidé, le 29 octobre 2025, de distribuer le capital excédentaire afin de réduire le ratio CET 1 du Groupe au plus près de son objectif. À cette fin, le Conseil d'administration a autorisé le remboursement d'un capital de 700 millions d'euros aux actionnaires d'Ayvens par le biais d'un rachat d'actions de 360 millions d'euros, réalisé en décembre, et la distribution d'un dividende intermédiaire exceptionnel de 0,42 euro par action en plus de la politique de distribution ordinaire, versé le 18 décembre 2025.

Le montant total du dividende intermédiaire exceptionnel distribué s'est élevé à 328 931 587 euros. Le nombre d'actions propres détenues en vertu du contrat de liquidité d'Ayvens et du plan d'actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe au moment de la distribution était de 691 647, ce qui résulte en une réintégration de 290 492 euros de report à nouveau.

2.6.5 Actionnaires

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

2.6.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

Exercice clos le 31/12/2025 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽⁷⁾	% de droits de vote théoriques
Société Générale	429 649 292	54,81 %	859 298 584	70,85 %
Parvus AM Jersey Ltd. (détenue d'actions) ⁽⁵⁾	90 667 492	11,57 %	80 772 468	6,66 %
Autres actionnaires ⁽⁶⁾	262 862 373	33,53 %	272 757 397	22,49 %
Actions propres	682 934	0,09 %	N/A	N/A
TOTAL	783 862 091	100,00 %	1 212 828 449	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. 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 19 mai 2025 a renouvelé l'autorisation de rachat d'actions de la Société consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 14 mai 2024 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 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. Ce contrat de liquidité couvre les actions d'Ayvens (code ISIN FR0013258662) autorisées sur Euronext Paris.

(4) Courant 2025, 407 132 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites et ne sont donc plus détenues par Ayvens.

(5) Cela comprenait 80 772 468 actions et 9 895 024 swaps sur actions réglés en numéraire. Les swaps sur actions réglés en numéraire ne donnent droit à aucun droit de vote.

(6) Dont 9 291 910 actions détenues par les anciens actionnaires de LeasePlan (1,19 % du capital).

(7) Nombre total de droits de vote théoriques hors actions propres.

Exercice clos le 31/12/2024 ^{(1) (2) (3) (4)}

Actionnaires	Nombre d'actions	% de 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 propres	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 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 2024, 274 602 actions ont été définitivement acquises par les bénéficiaires du plan d'actions gratuites et ne sont donc plus détenues par 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 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	% de 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 propres	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'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions ne donnent pas le droit de voter à l'Assemblée générale.

(3) Un contrat de liquidité a été conclu entre Exane BNP Paribas et ALD SA le 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 et ne sont donc plus détenues par 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.

Aussi, à la connaissance de la Société, au 31 décembre 2025, 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 54,81 % du capital et 70,81 % des droits de vote de la Société ;
- Parvus Asset Management Jersey Limited, qui détenait, directement ou indirectement, 90 667 492 actions, représentant 11,57 % du capital et 6,66 % des droits de vote de la Société ;

À la date du présent 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 (voir la section 3.2.5 « Indépendance des administrateurs » du présent Document d'Enregistrement Universel). Ses comités comportent une proportion importante d'administrateurs indépendants (voir section 3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

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 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.6.5.2 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Depuis le 1^{er} janvier 2025, les déclarations suivantes de franchissements de seuils légaux et réglementaires ont été communiquées à la Société :

Actionnaire	Date de franchissement du seuil	Type de franchissement	Seuil franchi	Nombre d'actions
Parvus Asset Management	13 mai 2025	À la hausse	5 % du capital social	40 930 202
Lincoln Financing Holdings Pte. Limited. ⁽¹⁾	13 mai 2025	À la baisse	5 % du capital social et des droits de vote	25 430 523
Wellington Management Group LLP	13 mai 2025	À la hausse	1,5 % du capital social	13 980 483
Wellington Management Group LLP	16 mai 2025	À la baisse	1,5 % du capital social	12 219 917
Parvus Asset Management	20 mai 2025	À la hausse	3,5 % des droits de vote	44 575 164
Parvus Asset Management	21 mai 2025	À la hausse	5,5 % du capital social	45 255 418
GIC Private Limited	18 juin 2025	À la baisse	3,5 % du capital social et 2,5 % des droits de vote	26 425 050
Lincoln Holdings S.à.r.l. ⁽²⁾	18 juin 2025	À la baisse	5 % des droits de vote	55 966 144
PGGM Private Equity B.B.V.	18 juin 2025	À la baisse	1,5 % du capital social	10 673 185
Abu Dhabi Investment Authority	18 juin 2025	À la baisse	3,5 % du capital social et 2,5 % des droits de vote	27 496 333
Parvus Asset Management	18 juin 2025	À la hausse	10,0 % du capital social et 5,0 % des droits de vote	81 742 700
GIC Private Limited	16 septembre 2025	À la baisse	2,5 % du capital social et 1,5 % des droits de vote	16 968 080
Wellington Management Group LLP	16 septembre 2025	À la hausse	3 % du capital social et 2 % des droits de vote	25 002 089
Abu Dhabi Investment Authority	16 septembre 2025	À la baisse	2,5 % du capital social et 1,5 % des droits de vote	17 655 966
Arbejdsmarkedets Tillaegspension ⁽³⁾	16 septembre 2025	À la baisse	1,5 % du capital social	8 025 457
Lincoln Holdings S.à.r.l. ⁽²⁾	16 septembre 2025	À la baisse	5 % du capital social	35 937 028
Wellington Management Group LLP	17 septembre 2025	À la baisse	2 % des droits de vote	24 634 023
Wellington Management Group LLP	18 septembre 2025	À la baisse	3 % du capital social	24 323 753
Parvus Asset Management	26 septembre 2025	À la hausse	10,5 % du capital social	86 982 513
Parvus Asset Management	7 octobre 2025	À la hausse	7 % des droits de vote	87 557 513
Wellington Management Group LLP	13 octobre 2025	À la baisse	2,5 % du capital social	20 126 830
Wellington Management Group LLP	15 octobre 2025	À la baisse	1,5 % des droits de vote	18 683 907
Parvus Asset Management	29 octobre 2025	À la hausse	11 % du capital social	89 977 692
Wellington Management Group LLP	30 octobre 2025	À la baisse	2 % du capital social	15 835 905
Wellington Management Group LLP	4 novembre 2025	À la hausse	4 % du capital social et 2,5 % des droits de vote	34 121 671
Abu Dhabi Investment Authority	4 novembre 2025	À la baisse	1,5 % du capital social et 1,5 % des droits de vote	0
GIC Private Limited	4 novembre 2025	À la baisse	1,5 % du capital social et 1,5 % des droits de vote	0
Lincoln Holdings S.à.r.l. ⁽²⁾	4 novembre 2025	À la baisse	1,5 % du capital social et 1,5 % des droits de vote	0
Wellington Management Group LLP	5 novembre 2025	À la baisse	4 % du capital social	32 609 229
Wellington Management Group LLP	10 novembre 2025	À la baisse	2,5 % des droits de vote	30 543 529
Wellington Management Group LLP	18 novembre 2025	À la baisse	3,5 % du capital social	28 279 235
Wellington Management Group LLP	27 novembre 2025	À la baisse	2 % des droits de vote	24 731 478
Wellington Management Group LLP	28 novembre 2025	À la baisse	3 % du capital social	24 151 267
Parvus Asset Management	16 décembre 2025	À la hausse	11,5 % du capital social	90 667 492
Wellington Management Group LLP	19 décembre 2025	À la baisse	2,5 % du capital social	20 214 982
Parvus Asset Management	6 février 2026	À la hausse	7,5 % des droits de vote	92 150 777
Parvus Asset Management	10 février 2026	À la hausse	12 % du capital social	94 221 040
Wellington Management Group LLP	12 février 2026	À la baisse	1,5 % des droits de vote	18 165 095
Millennium International Management LP	19 février 2026	À la hausse	1,5% du capital social	12 345 279
BlackRock	27 février 2026	À la hausse	2 % du capital social et 3 % des droits de vote	25 314 443
BlackRock	3 mars 2026	À la baisse	2 % des droits de vote	24 052 032
BlackRock	5 mars 2026	À la baisse	3 % du capital social	23 457 962
BlackRock	6 mars 2026	À la hausse	3% du capital social	23 544 357
BlackRock	10 mars 2026	À la baisse	3% du capital social	23 100 601
BlackRock	11 mars 2026	À la hausse	3% du capital social	23 897 097
BlackRock	17 mars 2026	À la baisse	3% du capital social	23 366 663
BlackRock	19 mars 2026	À la hausse	3% du capital social	23 578 812
BlackRock	20 mars 2026	À la hausse	2 % des droits de vote	26 479 504

(1) Lincoln.

(2) TDR.

(3) ATP.

2.6.5.3 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 de concert un pacte d'actionnaires lors de la réalisation de l'acquisition de LeasePlan le 22 mai 2023 ⁽¹⁾.

Le pacte d'actionnaires prévoyait notamment que l'accord d'actionnaires resterait en vigueur jusqu'à la première des trois dates suivantes : (i) la date à laquelle ATP, Lincoln et TDR cesseraient de détenir, ensemble (directement ou indirectement), au moins 16,67 % des actions qu'ils détenaient après la finalisation 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 finalisation de l'acquisition de LeasePlan et (iii) le 15^e anniversaire de la signature du pacte d'actionnaires.

En 2025, TDR, ATP et Lincoln ont procédé à la cession de leurs actions, soit un nombre total de 225 444 047 actions, via plusieurs opérations de placement par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres (*Accelerated Bookbuilding* – ABB), conformément aux dispositions du pacte d'actionnaires. À la suite de ces opérations, la participation combinée de TDR, ATP et Lincoln est tombée en dessous du seuil de 16,67 % susvisé, mettant ainsi fin au pacte d'actionnaires et, corrélativement, à l'action concertée entre Société Générale et certains actionnaires vendeurs de LeasePlan (TDR, ATP and Lincoln) ⁽²⁾.

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

Droits et obligations attachés aux actions (article 8)

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

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

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

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

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

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

Processus d'identification des actionnaires (article 11)

La Société peut à tout moment faire usage de toutes dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées.

Franchissements des seuils (article 12)

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, 1,5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société, est tenu d'informer celle-ci dans le délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil et d'indiquer également, lors de cette déclaration, le nombre de titres qu'il détient donnant accès à terme au capital. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent. Au-delà de 1,5%, chaque franchissement de seuil supplémentaire de 0,50% du capital social ou des droits de vote doit également donner lieu à déclaration à la Société dans les conditions fixées ci-dessus.

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est également tenu d'informer la Société dans le délai de cinq (5) jours de bourse lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au 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 alinéa du I de l'article L. 233-7 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.

(1) Les principales dispositions du pacte d'actionnaires sont décrites à la section 2.7.5.3 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

(2) Compte tenu de la résiliation du pacte d'actionnaires, les parties à celui-ci ne sont plus liées par les restrictions décrites dans le Document d'Enregistrement Universel 2024.



3

Gouvernance d'entreprise

3.1	Gouvernance	61	3.3	Comités du Conseil d'administration	83
	Une gouvernance au service de la stratégie	62	3.3.1	Comité d'audit (CACI)	83
3.2	Conseil d'administration	64	3.3.2	Comité des risques (CORISK)	85
3.2.1	Composition du Conseil d'administration	64	3.3.3	Comité des rémunérations (COREM)	87
3.2.2	Modifications de la composition du Conseil d'administration en 2025	75	3.3.4	Comité des nominations (CONOM)	88
3.2.3	Équilibre de la composition du Conseil d'administration	76	3.4	Direction générale	90
3.2.4	Le Président	76	3.4.1	Le Comité exécutif	90
3.2.5	Indépendance des administrateurs	76	3.4.2	Déclarations relatives aux administrateurs et aux mandataires sociaux dirigeants	96
3.2.6	Conflits d'intérêts	78	3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	97
3.2.7	Expertise des administrateurs	78		Conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF	97
3.2.8	Assiduité des administrateurs	79			
3.2.9	Travaux du Conseil d'administration	79			
3.2.10	Évaluation du Conseil d'administration	81			
3.2.11	Règles applicables au Conseil d'administration	82			

3.6	Contrôle de la production et de la publication des données relatives à la gestion financière	98	3.7	Rémunération et avantages	101
3.6.1	Parties prenantes impliquées	98	3.7.1	Rémunération et avantages des mandataires sociaux dirigeants et des administrateurs	103
3.6.2	Normes comptables et réglementaires	98	3.7.2	Contrats de travail, régimes de retraite complémentaire et indemnités de départ des mandataires sociaux dirigeants	119
3.6.3	Production des données financières et comptables	98	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	121
3.6.4	Contrôles internes de la production des données financières et comptables	99	3.7.4	Obligations liées à la détention et la conservation d'actions Ayvens	121
3.6.5	Périmètre des contrôles	99	3.7.5	Nomination d'un nouveau mandataire social dirigeant	121
3.6.6	Contrôles effectués par les directions financières	99	3.8	Opérations avec les parties liées	122
3.6.7	Contrôles réalisés par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la production des données comptables, financières et de gestion	99	3.8.1	Principales opérations avec les parties liées	122
3.6.8	Supervision par la Direction financière du Groupe	100	3.8.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	122
3.6.9	Cadre applicable aux contrôles internes et réguliers dans les processus comptables	100	3.9	Politique de mixité et organes de direction	124

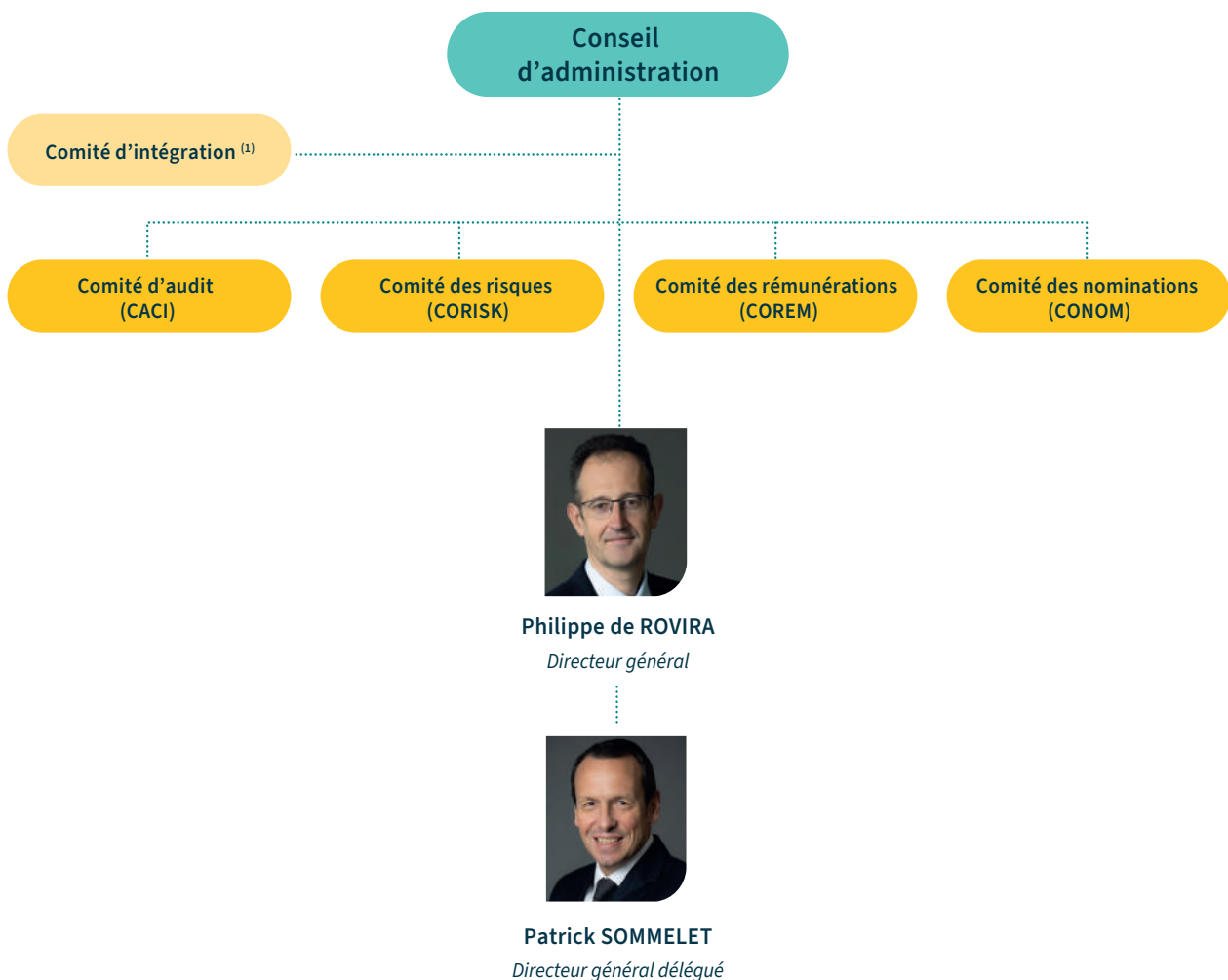
3.1 Gouvernance

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration.

Conformément à l'article L. 511-58 du Code monétaire et financier, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont dissociées. Le 18 juillet 2025, le Conseil d'administration a nommé Philippe de ROVIRA en qualité de Directeur général avec effet au 1^{er} décembre 2025, en remplacement

de Tim ALBERTSEN, qui a pris sa retraite le 30 novembre 2025. Philippe de ROVIRA était assisté, jusqu'au 5 février 2026, par John SAFFRETT en qualité de Directeur général délégué qui a démissionné à cette date. Le Conseil d'administration du 5 février 2026 a nommé Patrick SOMMELET en qualité de Directeur général délégué, sous réserve des autorisations réglementaires usuelles.

3



(1) Un comité ad hoc créé dans le contexte de l'acquisition de LeasePlan. Pour plus de détails, veuillez vous référer à la section 3.2.9.

La composition du Conseil d'administration est présentée à la section 3.2 du présent Chapitre. Les principales dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, qui définissent les pouvoirs du Conseil d'administration, sont présentées à la section 3.2.11.

Les travaux du Conseil d'administration sont présentés à la section 3.2.9. La composition de la Direction générale et du Comité exécutif est présentée dans les sections pertinentes du présent document (voir section 3.4). Les Comités du Conseil d'administration sont présentés à la section 3.3.

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



11

Administrateurs
+ 1 censeur



55 %

de femmes



36 %

d'indépendance



58 ans

Âge moyen



96 %

Présence
moyenne



Cartographie des expertises des 11 administrateurs



Les Comités du Conseil d'administration

Comité d'audit (CACI) 3 Membres Présidente : Anik Chaumartin 9* 66,7 % 100 % Réunions Indépendance Présence moyenne	Comité des risques (CORISK) 4 Membres Président : Xavier Durand 8** 50 % 100 % Réunions Indépendance Présence moyenne	Comité des rémunérations (COREM) 3 Membres Présidente : Patricia Lacoste 6 66,7 % 100 % Réunions Indépendance Présence moyenne	Comité des nominations (CONOM) 3 Membres Président : Christophe Perillat 6 66,7 % 100 % Réunions Indépendance Présence moyenne

* dont une session conjointe avec le CORISK.

** dont une session conjointe avec le CACI.

Le Comité exécutif

La mission du Comité exécutif (COMEX) d'Ayvens SA consiste à traiter les questions stratégiques pour le Groupe Ayvens, notamment à prendre des décisions à l'échelle du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique couvrant l'ensemble de l'organisation, à gérer et coordonner ses activités à l'échelle mondiale, et à atténuer les risques associés.

11
Membres

4
Nationalités



3.2 Conseil d'administration

3.2.1 Composition du 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	Genre	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)	63	H	Française	0	1	non	24/05/23	2027	3	0
Philippe de ROVIRA	52	H	Française	18 600	0	non	01/12/25	2027	/	/
Anik CHAUMARTIN	64	F	Française	1 407	1	oui	20/05/20	2028	6	2 dont CACI (Présidente) et CORISK
Xavier DURAND	61	H	Française	8 540	1	oui	16/06/17	2029	9	2 dont CORISK (Président) et CACI
Patricia LACOSTE	64	F	Française	7 400	1	oui	16/06/17	2027	9	2 dont COREM (Présidente) et CONOM
Christophe PÉRILLAT	60	H	Française	1 000	1	oui	16/06/17	2028	9	2 dont CONOM (Président) et COREM
Cécile BARTENIEFF	59	F	Française	0	0	non	29/10/2025	2029	/	1 CORISK
Benoît GRISONI	51	H	Française	0	0	non	19/05/21	2029	5	—
Clara LEVY-BAROUC	51	F	Française	0	0	non	21/03/2025	2027	/	2 dont CORISK et CACI
Laura MATHER	55	F	Britannique	0	0	non	15/12/23	2026	3	—
Hacina PY	54	F	Française	0	0	non	22/05/23	2026	3	2 CONOM et COREM
Tim ALBERTSEN (jusqu'au 30 novembre 2025)	63	H	Danoise	56 281	0	non	26/03/21	2027	5	—
Delphine GARCIN-MEUNIER (jusqu'au 7 Juillet 2025)	49	F	Française	0	2	non	05/11/19	2029	7	2
Diony LEBOT (jusqu'au 3 Mars 2025)	63	F	Française	13 263	1	non	27/08/20	2027	5	2
Mark STEPHENS (jusqu'au 29 Octobre 2025)	43	H	Irlandaise	0	0	non	22/05/23	2026	3	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,
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 Énergie dont il devient coresponsable 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 :

- Reed Management SAS – Administrateur de 2024 à 2025
- SG Marocaine De Banques* – Administrateur de 2022 à 2023



Philippe de ROVIRA

Expertises



Directeur général

Philippe de ROVIRA est Directeur général du Groupe Ayvens

Il bénéficie de plus de 28 années d'expérience dans le secteur automobile

Date de naissance :

8 juin 1973

Première nomination :

18 Juillet 2025 avec effet
au 1^{er} Décembre 2025

Échéance du mandat :

2027

Détient :

18 600 actions Ayvens

Adresse professionnelle :

Tour Granite –
17 Cours Valmy –
CS 50318 -92800 Puteaux

Philippe de ROVIRA (de nationalité française) est Directeur général du Groupe Ayvens depuis le 1^{er} décembre 2025. Avant de rejoindre Ayvens en tant que Directeur général, il occupait le poste de Directeur des Opérations de Stellantis pour les régions Asie et Moyen-Orient/Afrique, en plus d'être responsable des divisions Services financiers et Free2move. En 2021, il est devenu Directeur des filiales de Stellantis et membre du Comité exécutif mondial chargé des divisions Services financiers, Pièces et services, Revente de véhicules d'occasion, Économie circulaire et Vente au détail. De 2018 à 2021, il a occupé le poste de Directeur financier du Groupe PSA et membre du Comité exécutif mondial, et était en charge de l'unité commerciale « Véhicules d'occasion ». Philippe de ROVIRA est diplômé de l'ESSEC Business School.

Autres mandats actuels :

- Ayvens – Administrateur
- Ayvens Bank – Président du Conseil de surveillance



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) et de 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)

**Date de naissance :**

27 avril 1964

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

2029

Détient :

8 540 actions Ayvens

Adresse professionnelle :Place Costes – Bellonte
92270 Bois-Colombes**Xavier DURAND****Expertises**

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

Xavier DURAND (de nationalité française) est Directeur général du groupe Coface depuis février 2016. Précédemment, Xavier DURAND a mené une carrière internationale axée sur la finance chez General Electric Company où, avant d'être responsable de la stratégie et de la croissance de GE Capital International à Londres (2013-2015), il a été Directeur général de GE Capital Asia Pacific (2011-2013) à Tokyo, Directeur général des activités bancaires de GE Capital pour l'Europe et la Russie (2005-2011), Président-directeur général de GE Money France (2000-2005) et responsable de la stratégie et des nouveaux partenariats de GE Capital Auto Financial Services à Chicago (1996-2000). Antérieurement, Xavier DURAND était Directeur 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

**Date de naissance :**

5 décembre 1961

Première nomination :

16 juin 2017

Échéance du mandat :

2027

Détient :

7 400 actions Ayvens

Adresse professionnelle :19, rue d'Aumale
75009 Paris**Patricia LACOSTE****Expertises**

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

Patricia LACOSTE (de nationalité française) est Présidente-directrice générale 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
- PRÉVOIR-Vie – Présidente
- Société de Gestion PRÉVOIR – Représentante légale de Société Centrale PRÉVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PRÉVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PRÉVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Présidente – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGEP – Administratrice
- PRÉVOIR Fonds de solidarité – Membre du Comité exécutif
- Réassurez-Moi – Présidente

En dehors de PRÉVOIR – sociétés françaises et étrangères cotées :

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





Date de naissance :
12 septembre 1965

Première nomination :
16 juin 2017

Échéance du mandat :
2028

Détient :
1 400 actions Ayvens

Adresse professionnelle :
100, rue de Courcelles
75017 Paris

Christophe PÉRILLAT

Expertises



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

Christophe PÉRILLAT (de nationalité française) 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.

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)



Date de naissance :
25 juin 1967

Première nomination :
29 octobre 2025
(cooptation)

Échéance du mandat :
2029

Détient :
0 action Ayvens

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

Cécile BARTENIEFF

Expertises



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

Cécile BARTENIEFF (de nationalité française) est Directrice de la mobilité et de banque de détail & services financiers à l'international depuis le 1^{er} septembre 2025. Elle bénéficie de plus de 25 ans d'expérience au sein du Groupe Société Générale et occupe, depuis 2022, la fonction de Directrice générale de Société Générale Asie-Pacifique. Cécile BARTENIEFF a débuté sa carrière en 1990 dans le conseil chez Accenture, puis s'est orientée vers le secteur bancaire chez BRED Banque Populaire. Elle a rejoint la division Corporate and Investment Banking de Société Générale en 2000. Elle a occupé différents postes de direction au sein des directions financière et opérationnelle avant d'être nommée Directrice des Opérations en 2014, puis Directrice des Opérations de Global Banking et Solutions Investisseurs en 2017. Depuis 2022, elle est Directrice générale de Société Générale Asie-Pacifique. Cécile BARTENIEFF est diplômée de l'ESSEC.

Autres mandats actuels :

- Boursorama * – Administratrice

Sociétés étrangères cotées :

- BRD * – Présidente du conseil d'administration
- KOMERCNI BANKA * – Présidente du Conseil de surveillance et Administratrice depuis septembre 2025

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

- Sanford C. Bernstein (Hong Kong) Limited ASIA * – Administratrice
- Société Générale Luxembourg SG LUXEMBOURG * – Administratrice

* Groupe Société Générale.



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 Bégué 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 Négocier International.

Date de naissance :

13 août 1974

Première nomination :

19 mai 2021

Échéance du mandat :

2029

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.



Clara LEVY-BAROUCH

Expertises



Administratrice, membre du Comité des risques et du Comité d'audit
Directrice financière déléguée de Société Générale

Clara LEVY-BAROUCH (de nationalité française) est Directrice financière déléguée de Société Générale depuis 2022. Elle était auparavant Directrice financière du Crédit du Nord (2013-2018) puis de la Banque de détail en France (2018-2022). Elle a rejoint le Groupe Société Générale en 2008. Avant d'intégrer Société Générale, elle a travaillé pendant dix ans chez Arthur Andersen/Ernst & Young, où elle a participé à l'audit de Société Générale. Elle est diplômée de l'ESC Reims School.

Date de naissance :

27 mai 1974

Première nomination :21 mars 2025
(cooptation)**Échéance du mandat :**

2027

Détient :

0 action Ayvens

Adresse professionnelle :Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18**Autres mandats et fonctions échus d'autres sociétés au cours des cinq dernières années :**

- Société Générale SFH * – Présidente du Conseil d'administration 2021-2022
- Société Générale SCF * – Présidente du Conseil d'administration 2019-2022
- Société Marseillaise de crédit – Administratrice 2019-2022
- Société Générale marocaine de banque – Administratrice 2021-2022

* Groupe Société Générale.





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

Laura MATHER

Expertises



Administratrice,
Directrice des Opérations de Société Générale, membre du Comité exécutif 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.

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.



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, membre du Comité des nominations et du Comité des rémunérations
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.



Censeur

En 2025, 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 des entités LeasePlan, le développement de la Société en tant que Compagnie Financière Holding et l'évolution de la gouvernance.



Didier HAUGUEL

Expertises



Censeur,
administrateur, consultant, médiateur

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 codirecteur 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.

Date de naissance :

14 décembre 1959

Première nomination :

24 mai 2023 (censeur)

Échéance du mandat :

2026

Détient :

8 703 actions Ayvens

Adresse professionnelle :

Tour Granite –
17 Cours Valmy –
CS 50318 – 92800 Puteaux

Autres mandats actuels :**Sociétés françaises non cotées :**

- Société Centrale PRÉVOIR – Administrateur
- PRÉVOIR VIE – 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
- Riverbank – Luxembourg – Administrateur

Société étrangère cotée :

- PJSC Rosbank * – Russie – Administrateur
- BRD* – Roumanie – Administrateur

* Groupe Société Générale.

**Tim ALBERTSEN***

Expertises

**Directeur général**

Tim ALBERTSEN était Directeur général du Groupe Ayvens jusqu'au 1^{er} décembre 2025
Il bénéficie de plus de 30 années d'expérience dans le secteur

Date de naissance :
9 février 1963

Première nomination :
26 mars 2021

Échéance du mandat :
2025

Détient :
56 281 actions Ayvens

Adresse professionnelle :
Tour Granite –
17 Cours Valmy –
CS 50318 – 92800 Puteaux

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 Denmark, 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 a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au 1^{er} décembre 2025. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme de premier cycle et d'un diplôme de troisième cycle en administration des affaires, respectivement, de l'Université du Danemark du Sud et de la Copenhagen Business School.

Autres mandats 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

* Tim ALBERTSEN a démissionné avec effet au 1^{er} décembre 2025.

**Delphine GARCIN-MEUNIER***

Expertises



Administratrice, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations jusqu'au 7 juillet 2025

Directrice de la mobilité et de banque de détail & services financiers chez Société Générale, Membre du Comité exécutif de 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

* Les informations spécifiées dans le formulaire reflètent ce dont la Société avait connaissance au 7 juillet 2025*

** Groupe Société Générale.





Diony LEBOT*

Expertises



Administratrice, membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations jusqu'au 3 mars 2025

Conseillère auprès de la Direction générale de Société Générale

Diony LEBOT (de nationalité française) est conseillère auprès de la Direction générale de Société Générale depuis mai 2023. Diony LEBOT intègre Société Générale en 1986. Elle y occupe plusieurs fonctions au sein des activités de financement 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.

Date de naissance :

15 juillet 1962

Première nomination :

27 août 2020

Échéance du mandat :

2025

Détient :

13 263 action Ayvens

Adresse professionnelle :

Tours Société Générale
75886 Paris CEDEX 18

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

* Les informations spécifiées dans le formulaire reflètent ce dont la Société avait connaissance au 3 mars 2025.

** Groupe Société Générale.



Mark STEPHENS*

Expertises



Administrateur, membre du Comité des risques et du Comité des rémunérations jusqu'au 29 octobre 2025

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

* Les informations spécifiées dans le formulaire reflètent ce dont la Société avait connaissance au 29 octobre 2025.



3.2.2 Modifications de la composition du Conseil d'administration en 2025

Les modifications suivantes sont intervenues au cours de l'année 2025.

Conseil d'administration	Départ	Nomination
Administrateurs		
Diony LEBOT	3 mars 2025	
Clara LEVY-BAROUC		21 mars 2025
Delphine GARCIN-MEUNIER	7 juillet 2025	
Cécile BARTENIEFF		29 octobre 2025
Mark STEPHENS	29 octobre 2025	
Philippe de ROVIRA		1 ^{er} décembre 2025
Tim ALBERTSEN	1 ^{er} décembre 2025	
Comités		
Comité des nominations (CONOM)		
Diony LEBOT	3 mars 2025	
Delphine GARCIN-MEUNIER	7 juillet 2025	
Hacina PY		29 octobre 2025
Mark STEPHENS	29 octobre 2025	
Comité des risques (CORISK)		
Clara LEVY-BAROUC		21 mars 2025
Delphine GARCIN-MEUNIER	7 juillet 2025	
Cécile BARTENIEFF		29 octobre 2025
Mark STEPHENS	29 octobre 2025	
Comité des rémunérations (COREM)		
Diony LEBOT	3 mars 2025	
Hacina PY		29 octobre 2025
Comité d'audit (CACI)		
Clara LEVY-BAROUC		21 mars 2025
Delphine GARCIN-MEUNIER	7 juillet 2025	

3.2.3 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

À fin 2025, le Conseil d'administration est composé de 54,5 % de femmes, 6 femmes et 5 hommes (à l'exclusion du censeur), ce qui continue de satisfaire aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Comité d'audit et le Comité des risques sont présidés par des femmes.

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.

3.2.4 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.

3.2.5 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 fournies par la Société aux entreprises dont ses Administrateurs sont des dirigeants (M. Xavier DURAND, Directeur général de COFACE, M. Christophe PÉRILLAT, Directeur général de VALEO et Mme Patricia LACOSTE, Directrice générale du groupe 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	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⁾
Pierre PALMIERI	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Philippe de ROVIRA	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Anik CHAUMARTIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Xavier DURAND	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia LACOSTE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christophe PÉRILLAT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cécile BARTENIEFF	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Benoît GRISONI	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Clara LEVY-BAROUC	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Laura MATHER	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Hacina PY	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Tim ALBERTSEN jusqu'au 1er décembre 2025	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Diony LEBOT jusqu'au 3 mars 2025	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Delphine GARCIN-MEUNIER jusqu'au 7 juillet 2025	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Mark STEPHENS jusqu'au 29 octobre 2025	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

(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).

3.2.6 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.

Les informations relatives aux mandataires sociaux ayant cessé leurs fonctions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 sont présentées à la date d'effet de leur cessation de mandat. Aucune information relative à des faits, événements ou circonstances intervenus postérieurement à ladite date n'a été intégrée dans le présent Document d'Enregistrement Universel.

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.

3.2.7 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.

Conseil d'administration	LEASING/ MOBILITÉ/ AUTOMOBILE/	INTERNA- TIONAL	FINANCE/ COMPTABILITÉ	RISQUE, CONFORMITÉ	RSE	ASSURANCE	CONTRÔLE INTERNE/ AUDIT	INFORMATION TECHNOLOGY/ DIGITAL	SERVICES FINANCIERS
Pierre PALMIERI	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Philippe de ROVIRA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Anik CHAUMARTIN	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Xavier DURAND	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia LACOSTE	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Christophe PÉRILLAT	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Cécile BARTENIEFF	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Benoit GRISONI			✓	✓	✓		✓	✓	✓
Clara LEVY-BAROUCH	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Laura MATHER		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Hacina PY	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Didier HAUGUEL (Censeur)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

3.2.8 Assiduité 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 Comité stratégique (COSTRAT) a été supprimé avec effet au 30 octobre 2024.

En 2025, les activités du Conseil et des comités ont été impactées par des événements exceptionnels liés au contexte de la finalisation de l'intégration de l'ancien groupe LeasePlan et à la nomination de Philippe de ROVIRA en qualité de Directeur général.

Présence au cours de l'exercice 2025	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	12	12	100 %								
Philippe de ROVIRA	3	3	100 %								
Anik CHAUMARTIN	12	12	100 %	9	100 %	9	100 %				
Xavier DURAND	12	12	100 %	9	100 %	9	100 %				
Patricia LACOSTE	12	12	100 %					6	100 %	6	100 %
Christophe PÉRILLAT	12	11	92 %					6	100 %	6	100 %
Cécile BARTENIEFF	4	4	100 %			1	100 %				
Benoît GRISONI	12	12	100 %								
Clara LEVY-BAROUC	10	9	90 %	5	100 %	5	100 %				
Laura MATHER	12	11	92 %								
Hacina PY	12	12	100 %					3	100 %	3	100 %
Tim ALBERTSEN (jusqu'au 30 novembre 2025)	9	8	89 %								
Mark STEPHENS (jusqu'au 29 Octobre 2025)	9	8	89 %			6	100 %			6	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER (jusqu'au 7 Juillet 2025)	6	5	83 %	4	100 %	4	100 %			2	100 %
Diony LEBOT (jusqu'au 5 Mars 2025)	1	1	100 %					1	100 %	1	100 %

3.2.9 Travaux du Conseil d'administration

Le Conseil a poursuivi la supervision de la mise en œuvre du programme PowerUP2026 et a procédé à des examens réguliers de la performance financière du Groupe, à travers de l'analyse des résultats et des indicateurs clés de performance.

En 2025, les travaux du Conseil d'administration ont continué d'être impactés, tout au long de l'année, par la transformation en cours du Groupe, consécutive à l'intégration de l'ancien groupe LeasePlan après son acquisition en 2023.

Assisté dans ses travaux par les Comités spécialisés, le Conseil a suivi de près le déploiement des projets stratégiques à l'échelle du périmètre consolidé, incluant les opérations de restructuration juridique, les migrations informatiques et de données de plusieurs entités du Groupe, ainsi que la mise en œuvre des programmes de transformation globale, tels que le programme Culture & Conduct. Le Conseil a également examiné et assuré un suivi étroit des principaux sujets de conformité et d'éthique, ainsi que des évolutions majeures du marché, notamment celles liées aux commissions de financement automobile au Royaume-Uni.

Au cours du premier trimestre, les travaux du Conseil d'administration ont été notamment impactés par la préparation du rapport CSRD, présenté au en sections 5.1 à 5.9 du Chapitre 5, et par l'évaluation menée dans le cadre des exigences liées à l'adéquation du capital (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP) et au processus interne d'évaluation de l'adéquation des liquidités (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process ou ILAAP). Le Conseil d'administration a également examiné les rapports annuels adressés à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) relatifs au contrôle interne.

Le Conseil d'administration a examiné et approuvé, par décision du 29 octobre 2025, le programme de rachat d'actions avant son lancement par la Société, a annulé les actions propres acquises dans le cadre du programme et a approuvé la réduction ultérieure du capital social ainsi que la modification des statuts de la Société.

À l'issue du processus de sélection mené en coordination avec le Comité des nominations, le Conseil d'administration a nommé, par décision du 18 juillet 2025, Philippe de ROVIRA Directeur général d'Ayvens au 1^{er} décembre 2025, en remplacement de Tim ALBERTSEN, ayant fait valoir ses droits à la retraite. Philippe de ROVIRA a également été nommé administrateur au 1^{er} décembre 2025.

La composition du Conseil d'administration a évolué au cours de l'année à la suite de la démission de Mark STEPHENS et de la nomination de Clara LEVY-BAROUCH et de Cécile BARTENIEFF en qualité d'administratrices, en remplacement respectivement de Diony LEBOT et de Delphine GARCIN-MEUNIER, démissionnaires.

Avec ces évolutions, le Conseil a renforcé son expertise dans les domaines de l'automobile, de la mobilité durable, du leasing et de la finance.

En 2025, le Conseil d'administration s'est réuni onze fois et a procédé à une consultation écrite, avec un taux de participation de 95,70 %, a tenu également une session exécutive (en l'absence de la Direction) et s'est réuni une fois en séminaire stratégique.

Le Conseil d'administration a examiné les questions suivantes :

- Le 5 février 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) les activités du Groupe au titre de l'exercice 2024, les comptes consolidés et le communiqué de presse associé, (ii) la distribution de dividendes à la prochaine Assemblée Générale, (iii) la procuration pour les émissions obligataires (extension du montant nominal maximum total des émissions obligataires autorisées à 6 000 000 000 d'euros), (iv) le renouvellement des délégations accordées au Directeur général le 7 février 2024 pour les dépôts, avals et garanties et proposition de renouvellement pour un an de cette autorisation, (v) le projet d'investissement minoritaire CRR3, (vi) la rémunération des mandataires sociaux dirigeants au titre de l'exercice 2024, le rapport ex post correspondant et la soumission de ces éléments à la prochaine Assemblée Générale ; (vii) la rémunération du Directeur de la conformité et de la gestion des risques pour l'objectif des exercices 2024 et 2025, (viii) les conditions de performance pour le paiement de la rémunération variable différée, (ix) la politique de rémunération 2025 du Groupe Ayvens conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, (x) le pool de rémunération variable du Groupe Ayvens pour 2024, (xi) le plan de rémunération variable au titre de 2025 pour la Direction générale, (xii) la politique de diversité de genre et le résultat final de l'Index Égalité Hommes/Femmes 2024 d'Ayvens (article L. 225-37-1 du Code de commerce), (xiii) les progrès d'intégration, (xiv) les ICR liés au RAS, (xv) les exigences de la BCE en matière d'ESG, (xvi) la synthèse de l'activité du Conseil et de ses comités spécialisés au cours de l'exercice 2024, (xvii) l'auto-évaluation de l'organisation, du fonctionnement et de la composition du Conseil et de ses comités au titre de 2024 (xviii) le renouvellement du mandat de Didier HAUGUEL ;
- Le 13 mars 2025, suite au rapport du comité spécialisé, (CORISK) afin d'examiner le paquet ICAAP et, pour la première fois, le paquet ILAAP pour transmission à la BCE ;
- Le 21 mars 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) les comptes consolidés et les comptes statutaires (y compris l'annexe) de l'exercice clos le 31 décembre 2024, (ii) l'affectation du résultat (distribution de dividendes), (iii) l'ajustement RAF/RAS, (iv) le Rapport sur le contrôle interne et le Rapport sur le contrôle interne/AML-FT, (v) la rémunération variable différée des mandataires sociaux, (vi) la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants et l'approbation du Rapport « *Ex ante* » sur les rémunérations 2025, (vi) l'attribution d'actions de performance Ayvens, (vii) la rémunération des personnes soumises à la réglementation, (viii) le Document d'Enregistrement Universel, (ix) le rapport sur l'attribution d'actions gratuites établi en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, (x) les ICR liés au RAS, (xi) la cooptation de Clara LEVY-BAROUCH en remplacement de Diony LEBOT, (xii) la modification des statuts et du règlement intérieur du Conseil, (xiii) l'Assemblée générale annuelle – la convocation et l'ordre du jour, (xiv) la préparation du séminaire stratégique du Conseil ;
- Le 3 avril 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner le chapitre 5 et la section 3.6 du Document d'Enregistrement Universel 2024, tel que mis à jour ;
- Le 29 avril 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) les comptes consolidés intermédiaires au 30 mars 2025, la communication financière et le communiqué de presse, (ii) l'actionnariat et la trajectoire boursière du titre, (iii) les ICR liés au RAS (risques commerciaux et structurels), (iv) l'avancement du programme Culture et Conduite, (iv) le suivi du plan de transition climatique ;
- Le 16 juin 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner la trajectoire CO2 2030-2050 ;
- Le 18 juillet 2025, suite au rapport des comités spécialisés afin (i) de prendre acte de la démission de Delphine GARCIN-MEUNIER, (ii) d'approuver la nomination de Philippe de ROVIRA en tant que Directeur général au 1^{er} décembre 2025 suite à la démission de Tim ALBERTSEN pour départ à la retraite à la même date, (iii) d'approuver la rémunération de Philippe de ROVIRA en tant que Directeur général et (iv) d'approuver les modalités financières du départ de Tim ALBERTSEN ;
- Le 30 juillet 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) les comptes consolidés du 1^{er} semestre 2025 et le rapport financier semestriel et la communication financière, (ii) le traitement de l'excédent de capital, (iii) le calibrage des ICR liés au RAS, (iv) les progrès d'intégration, (v) les ICR liés au RAS, (vi) le changement du siège social et (vii) l'ordre du jour des réunions du Conseil et des Comités pour 2026 ;
- Le 29 octobre 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) les comptes consolidés intermédiaires au 30 septembre 2025, la communication financière et le communiqué de presse, (ii) la cooptation de Cécile BARTENIEFF en remplacement de Delphine GARCIN-MEUNIER, (iii) la nomination de Hacina PY en qualité de membre du COREM et du CONOM, (iv) la nomination de Stéphane LAROCHE en tant que commissaire aux comptes périodique du contrôle interne d'Ayvens, (v) le RAF/RAS 2026, (vi) l'évaluation de double matérialité, (vii) l'identification des personnes soumises à la réglementation en 2025, (viii) la croissance de la flotte, (ix) les progrès d'intégration, (ix) le programme de rachat d'actions et l'acompte sur dividende exceptionnel, et (viii) la démission de Mark STEPHENS en tant qu'administrateur ;
- Le 1^{er} décembre 2025, à la suite du rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) la cooptation de Philippe de ROVIRA en qualité d'administrateur, et (ii) le renouvellement de John SAFFRETT en qualité de Directeur général délégué ;
- Le 16 décembre 2025, afin d'approuver par consultation écrite (i) l'annulation des actions propres attribuées dans le cadre du programme de rachat d'actions, et (ii) la réduction ultérieure du capital et la modification des statuts de la Société ;
- Le 18 décembre 2025, en session exécutive, afin d'examiner les questions de gouvernance, l'année 2025 et les questions clés pour 2026 ;
- Le 18 décembre 2025, suite au rapport des comités spécialisés, afin d'examiner (i) la politique de rémunération 2026 d'Ayvens, (ii) l'évaluation de double matérialité, (iii) l'application de la procédure relative aux conventions dites libres (dispensées d'autorisation préalable en vertu de l'article L. 225-39 du Code de commerce), et (iv) le budget 2026 et les prévisions du quatrième trimestre 2025.

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

- présenter les travaux respectifs des comités spécialisés dans leurs domaines de compétence (tels que détaillés ci-dessous dans les sections suivantes), et
- présenter et déléguer certains pouvoirs aux mandataires sociaux (émissions obligataires, garanties données à des tiers, etc.)

Les commissaires aux comptes assistent à toutes les réunions du Conseil et fournissent une opinion indépendante sur les états financiers.

Un salarié représentant la Délégation Unique du Personnel d'Ayvens est invité et assiste aux réunions du Conseil d'administration.

Compte tenu des exigences réglementaires applicables à la Société sous le régime de la Compagnie Financière Holding, la composition des comités du Conseil a été modifiée au 24 mai 2023. Quatre comités spécialisés ont été créés (CACI, CORISK, CONOM, COREM) ainsi qu'un Comité stratégique (COSTRAT) et un Comité d'intégration ad hoc. Par décision du 30 octobre 2024, le COSTRAT a été supprimé par le Conseil d'administration.

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 les questions liées à l'information comptable et financière, aux risques, au contrôle interne, à la rémunération et aux ressources humaines, et au processus de nomination.

Un Comité d'intégration *ad hoc*, originellement constitué fin 2022 à l'effet de l'acquisition de LeasePlan, a dorénavant une mission de suivi opérationnel de la transformation du groupe combiné. Il est composé du Censeur (administrateur non votant, président du Comité), du Président du Conseil et de cinq administrateurs, dont quatre indépendants. Le Responsable Intégration et Transformation assiste à toutes les réunions du Comité et prépare les débats en coordination avec le Président du Comité. Tout au long de l'année 2025, le Comité d'intégration a suivi l'avancement de l'intégration, de la restructuration juridique et de la migration informatique.

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 sur d'autres sujets (tels que les questions relatives à la rémunération).

En 2025, le Comité d'Intégration s'est réuni à trois reprises. Le taux de participation des membres a été de 100 %.

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

Depuis le 24 mai 2023, le Conseil d'administration bénéficie de l'expérience de Didier HAUGUEL en sa qualité de Censeur. Didier HAUGUEL est chargé de superviser l'intégration des entités LeasePlan, le développement de la Société en tant que Compagnie Financière Holding, et l'évolution de la gouvernance. Il assiste à toutes les réunions du Conseil d'administration et participe à ses travaux. Sa rémunération a été fixée par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 24 mai 2023. L'intégration des entités LeasePlan devant être finalisée en 2026, le Conseil d'administration, par décision du 24 mars 2026, a décidé de ne pas renouveler le mandat de Censeur après l'expiration de celui-ci en mai 2025.

Ainsi, la vie sociale d'Ayvens s'est donc montrée intense en 2025 (12 réunions du Conseil d'administration, 1 réunion du Comité exécutif, 1 séminaire étendu du Conseil d'administration, 9 réunions CACI, y compris la session conjointe avec le CORISK, 8 réunions du CORISK, y compris la session conjointe avec le CACI, 6 sessions du COREM, 6 sessions du CONOM, ainsi que plusieurs sessions de travail).

3.2.10 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 cours des deux derniers exercices, 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 l'auto-évaluation menée en 2025 a été discuté en Comité des nominations le 30 janvier 2026 et a fait l'objet d'un rapport au Conseil d'administration le 5 février 2026.

Lors de la dernière auto-évaluation, les administrateurs ont constaté des progrès visibles dans le fonctionnement global du Conseil et de ses comités spécialisés. Ils ont souligné la qualité et la franchise des discussions, ainsi qu'un processus de prise de décision satisfaisant. Les travaux des comités spécialisés sont très appréciés et les interactions avec le Président du Conseil d'administration et la direction de l'entité sont jugées simples, transparentes et fondées sur la confiance.

Dans la phase post-intégration avec LeasePlan, les administrateurs ont proposé de consacrer davantage de temps d'analyse, en particulier lors des séminaires stratégiques, à la stratégie long terme, aux activités, à la technologie/l'intelligence artificielle et aux clients. En parallèle, les actions de transformation, de sensibilisation aux risques et de culture et conduite devront continuer à être abordées. Enfin, les administrateurs ont recommandé de poursuivre les efforts visant à améliorer l'efficacité globale et la qualité de la documentation.

3.2.11 Règles applicables au Conseil d'administration

3.2.11.1 Durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux

La durée des mandats de chaque administrateur et du Directeur général est indiquée en section 3.2.1 Composition du Conseil d'administration du présent 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.

3.2.11.2 Information relative aux contrats de services conclus entre les dirigeants mandataires sociaux ou les administrateurs de 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.

3.2.11.3 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.

3.2.11.4 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/>.

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

Le Conseil d'administration tient au moins quatre réunions par an. Les administrateurs dans l'impossibilité d'être physiquement présents à la réunion peuvent informer le Président 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. 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 moyens de télécommunication utilisés doivent permettre l'identification des administrateurs et garantir leur participation effective.

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 Comités du Conseil d'administration

Suite à la dernière modification du Règlement intérieur du Conseil du 19 mai 2025, les travaux du Conseil d'administration sont étayés par les travaux préparatoires de comités spécialisés qui sont chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président.

Chaque comité est présidé par un membre indépendant du Conseil d'administration. Leur indépendance a été évaluée sur la base des critères énoncés à l'article 10.5 du Code AFEP-MEDEF.

En 2025, le Conseil d'administration a été assisté de quatre comités spécialisés :

- le Comité d'audit (CACI) ;
- le Comité des risques (CORISK) ;
- le Comité des rémunérations (COREM) ;
- le Comité des nominations (CONOM).

En plus de ces quatre comités spécialisés, le Conseil d'administration peut également créer, en tant que de besoin, un ou plusieurs Comités ad hoc.

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration a une nouvelle fois été assisté par un Comité d'intégration ad hoc, initialement constitué fin 2022 aux fins de l'acquisition de LeasePlan et qui est en charge du suivi opérationnel de l'intégration et de la transformation du groupe combiné.

Plusieurs comités peuvent se réunir conjointement pour traiter d'un sujet d'intérêt commun. C'est systématiquement le cas entre le Comité d'audit et le Comité des risques, du moins en ce qui concerne une liste de sujets définis dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

3.3.1 Comité d'audit (CACI)

3.3.1.1 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 Clara LEVY-BAROUCH.

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.

3.3.1.2 Missions

Le CACI, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, auquel il rend compte régulièrement, a notamment pour mission de :

- suivre le processus d'élaboration et de contrôle des informations comptables, financières et de durabilité (c'est-à-dire les informations extra-financières relatives à la Responsabilité sociale et environnementale), ainsi que les problématiques y afférentes ; suivre la mise en œuvre des recommandations et des autres mesures correctives ou d'amélioration destinées à en assurer l'intégrité et la fiabilité ;
- examiner les projets de comptes annuels, semestriels et/ou trimestriels, sociaux et consolidés, ainsi que la documentation relative à la durabilité, avant toute transmission aux autorités de contrôle, et en apprécier l'exhaustivité et la qualité ;
- évaluer les méthodes de mesure et de comptabilisation appliquées, ainsi que le périmètre et les méthodes de consolidation utilisés ;
- apprécier l'efficacité des dispositifs 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, financière et de durabilité ;
- examiner, dans le cadre des travaux précédant l'arrêté des comptes 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 dans le cadre de 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 ;
- fournir un avis au Conseil d'administration sur les propositions de nomination ou de renouvellement du ou des Commissaires aux comptes, ainsi que sur la nomination des auditeurs en charge de la certification 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 ainsi que du programme de travail du ou des Commissaires aux comptes, ainsi que des missions d'audit relatives à l'information en matière de durabilité ; veiller, de manière générale, à leur indépendance ainsi qu'à celle des auditeurs en charge de la certification de l'information en matière de durabilité ; contrôler le niveau de leur rémunération et examiner les prestations autres que l'audit ;
- examiner, préalablement à leur transmission, le rapport annuel sur le contrôle interne relatif à l'information financière et, plus généralement, vérifier l'ensemble de la documentation comptable et financière, les communications et publications financières (y compris le rapport de durabilité).

Par ailleurs, le CACI veille à ce que les constats et les conclusions de l'autorité de contrôle soient pris en compte. Il examine les programmes annuels et pluriannuels d'audit interne, analyse les rapports et recommandations issus des missions d'audit interne et veille au suivi de leur correcte mise en œuvre.

Le Comité d'audit collabore et se réunit, en tant que de besoin, avec le Comité des risques afin d'examiner toute question relevant de leurs domaines de compétence respectifs.

3.3.1.3 Rapport d'activité du Comité d'audit au titre de l'exercice 2025

Au 31 décembre 2025, le Comité d'audit est composé de trois administrateurs dont deux indépendants : Madame Anik CHAUMARTIN (présidente du Comité d'audit, administratrice indépendante), Monsieur Xavier DURAND (administrateur indépendant) et Madame Clara LEVY-BAROUCH.

Les membres du Comité disposent de toutes les compétences nécessaires pour assurer un suivi efficace des examens et du reporting comptables et financiers, ainsi que pour évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

En 2025, les activités du Comité d'audit ont continué d'être impactées par la transformation en cours du Groupe, suite à l'intégration de l'ancien groupe LeasePlan après son acquisition en 2023.

À cet égard, il est précisé 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 assurer la bonne compréhension des problématiques financières, de contrôle interne et de risques.

En 2025, le CACI s'est réuni à neuf reprises, dont une fois en session commune avec le Comité des risques (CACI-CORISK le 27 octobre 2025).

Le taux de participation a été de 100 %.

Le Président du Conseil d'administration assiste systématiquement aux réunions du CACI.

Les Commissaires aux comptes, également habilités à certifier les informations en matière de durabilité (auditeurs de la 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 et semestriels), au même titre que des représentants de l'audit périodique de l'IGAD/AUD à qui l'entité a délégué la fonction d'audit interne.

Conformément à la Charte du Comité d'audit, partie du règlement intérieur du Conseil d'administration, les missions déployées méthodiquement par le CACI consistent à (liste non exhaustive) :

- examiner des comptes pour chaque trimestre, en veillant à leur cohérence avec les projets de communication au marché, les informations de gestion prospectives et le plan de financement; examiner des propositions de renouvellement ou de remplacement des Commissaires aux comptes et des commissaires aux comptes chargés de certifier les informations liées à la durabilité (c'est-à-dire les informations non financières relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise) ; évaluer l'adéquation des politiques comptables appliquées, le périmètre et les méthodes de consolidation, ainsi que la mise en œuvre des normes comptables applicables ;
- assurer le suivi du processus de rapport comptable et financier ainsi que du rapport de durabilité ; s'assurer que l'organisation comptable de la société est de nature à garantir l'exhaustivité, la

qualité et la fiabilité des informations ainsi que des méthodes d'évaluation et de comptabilisation appliquées ;

- assurer un suivi approfondi du reporting de durabilité financière et des contrôles de niveau 1 (LoD1) et de niveau 2 (LoD2) associés ;
- examiner le programme de travail des commissaires aux comptes et des missions d'audit sur les informations relatives à la durabilité et suivre la mise en œuvre de leurs travaux ;
- examiner régulièrement l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, examiner le programme de travail de l'audit interne et en évaluer la mise en œuvre.

En 2025, le Comité a examiné les comptes annuels, semestriels et trimestriels (réunion du CACI du 3 février 2025, réunion du CACI du 20 mars 2025, réunion du CACI du 25 avril 2025, réunion du CACI du 28 juillet 2025 et réunion du CACI du 27 octobre 2025), la distribution des dividendes (réunion du CACI du 20 mars 2025) et la communication financière correspondante, et a émis des recommandations favorables au Conseil d'administration.

Le Comité a entendu, de manière régulière, les Commissaires aux Comptes, hors la présence de la Direction, avant d'entendre la présentation des comptes réalisée par la Direction financière.

Il a pris note de la présentation du programme de travail d'audit des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2025 (réunion du CACI du 17 décembre 2025) et a examiné, de manière régulière, le résumé des prestations des Commissaires aux comptes autres que la certification des comptes (réunion du CACI du 3 février, du 20 mars 2025, du 25 avril 2025, du 28 juillet 2025, du 27 octobre 2025 et du 17 décembre 2025).

La session de fin d'année du Comité a été consacrée à l'examen des documents de prévision financière et des flux de trésorerie pour 2026 (réunion du CACI du 17 décembre 2025).

Concernant le cadre de contrôle interne, le Comité a procédé à une revue spécifique du contrôle interne, en s'appuyant sur la lettre des Commissaires aux comptes (réunion du CACI du 3 octobre 2025). Il a analysé les revues du reporting interne relatif aux contrôles permanents de niveau 1 et de niveau 2 (réunion du CACI du 20 mars 2025, du 27 juillet 2025, du 17 décembre 2025). Il a également examiné le reporting relatif aux contrôles financiers et débattu des actions mises en œuvre afin de remédier aux faiblesses identifiées (réunion du CACI du 17 décembre 2025).

Le Comité a suivi trimestriellement l'état d'avancement du plan d'audit périodique et la mise en œuvre par l'entité des recommandations des commissaires aux comptes (réunion du CACI du 20 mars 2025, du 25 avril 2025, du 17 décembre 2025). La présidente du Comité d'audit a tenu régulièrement des réunions avec les représentants du contrôle périodique de l'IGAD/AUD, hors la présence de la direction.

Le CACI a émis, en coordination avec le Comité des nominations, un avis favorable à la nomination du nouveau responsable de l'audit interne périodique (réunion du CACI du 27 octobre 2025) et a approuvé le plan de contrôle périodique de l'IGAD pour 2026 (réunion du CACI du 17 décembre 2025).

En 2025, le CACI a suivi l'avancement de la mise en œuvre des nouvelles obligations liées à la CSRD, examiné le plan de transition climatique et les rapports des commissaires aux comptes au service de la durabilité (réunion du CACI du 3 février 2025, du 11 mars 2025, du 27 octobre 2025). Il a examiné le rapport annuel de la CSRD, en particulier l'analyse de double matérialité préalablement à la clôture de l'exercice et le dispositif de reporting dans son ensemble, inclus dans le chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel d'Ayvens avant son envoi au Conseil d'administration, en même temps que le rapport d'activité annuel (réunion du CACI du 20 mars 2025).

Lors de la dernière session de l'année, le CACI a procédé à une évaluation annuelle des rapports sur les conventions dites libres et a émis un avis favorable au Conseil d'administration (réunion du CACI du 17 décembre 2025).

Comme les années précédentes, le CACI a préparé les décisions du Conseil d'administration sur les garanties, dépôts, cautions et obligations avant le renouvellement des autorisations (réunion du CACI du 3 février 2025). Des examens spécifiques ont été consacrés au projet d'investissement minoritaire CRR3 (réunion CACI du 3 février 2025) et au processus SREP 2025 (réunion CACI du 27 juillet 2025).

Enfin, le Comité a effectué un suivi régulier de la transformation de Culture et Conduite en cours lancée par Ayvens après l'intégration de LeasePlan (réunion du CACI du 25 avril 2025) et a examiné régulièrement les principaux points du déploiement du programme ainsi que les rapports relatifs aux comportements potentiellement illégaux, frauduleux ou contraires à l'éthique (tableau de bord d'alerte) (réunion du CACI du 3 février 2025, réunion CACI du 25 avril 2025, réunion CACI du 27 juillet 2025, réunion CACI du 27 octobre 2025).

3.3.2 Comité des risques (CORISK)

3.3.2.1 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 se compose des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administratrice indépendante), Clara LEVY-BAROUCH et Cécile BARTENIEFF.

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.

3.3.2.2 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 :
 - 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

- le 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.

3.3.2.3 Rapport du Comité des risques au titre de l'exercice 2025

Au 31 décembre 2025, le Comité des risques est composé de quatre administrateurs dont deux indépendants : Xavier DURAND (président du Comité, administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administratrice indépendante), Clara LEVY-BAROUCHE et Cécile BARTENIEFF.

En 2025, les activités du Comité d'audit ont continué d'être impactées par la transformation en cours du Groupe, suite à l'intégration de l'ancien groupe LeasePlan après son acquisition en 2023.

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 financières, de contrôle interne et des risques.

En 2025, comme les années précédentes, le Comité des risques (CORISK) s'est concentré 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 la société (risque de valeur résiduelle/risque lié aux actifs, risque de crédit, risque opérationnel).

En 2025, le CORISK s'est réuni huit (8) fois. Une session conjointe avec le CACI s'est tenue le 27 octobre 2025.

Le taux de présence au CORISK est de 100 %.

Le Président du Conseil d'administration participe systématiquement aux réunions du CORISK.

Les Commissaires aux comptes et le représentant de l'audit périodique IGAD/AUD, à qui l'entité a délégué la fonction d'audit interne, sont systématiquement présents aux réunions.

Conformément à la Charte du Comité, les tâches déployées méthodiquement par le CORISK comprennent :

- toute évaluation ultérieure de la cartographie des risques auxquels la société est ou peut être exposée et des niveaux de risque que la société peut raisonnablement assumer dans le cadre de ses activités, ainsi que de la mise en œuvre de sa stratégie (rapport d'appétit pour le risque) ; l'examen et la modification 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 pour le risque) ;
- conformément au processus d'examen et d'évaluation prudentielle (SREP), l'examen des documents préparés dans le cadre de l'évaluation interne de l'adéquation du capital (ICAAP) et les conseils au Conseil sur toute déclaration d'adéquation ; la supervision générale de la mise en œuvre des politiques de gestion visant à assurer la conformité aux exigences prudentielles de capital et de liquidité ;
- l'examen du système de contrôle interne, des activités et des résultats, y compris le dispositif mis en place afin de suivre les risques liés à la sécurité financière ;
- 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 ;
- veiller à ce que l'externalisation des risques associés à un service ou une tâche opérationnelle jugée essentielle ou importante respecte les dispositions réglementaires applicables ;

- valider la politique de sécurité du système d'information et le plan de continuité d'activité et de résilience opérationnelle ;
- la revue des valeurs résiduelles et s'assurer qu'elles sont compatibles avec le cadre d'appétit pour le risque et, en cas d'incompatibilité, présenter au Conseil d'administration un plan d'action pour y remédier.

Dans le cadre du suivi de l'examen dispositif de gouvernance et de supervision des risques, le CORISK a examiné la mise à jour du cadre d'appétit pour le risque (RAF/RAS) applicable à l'exercice 2025 sur le périmètre consolidé (réunion CORISK du 25 avril 2025, du 28 juillet 2025 et du 27 octobre 2025), ainsi que les principaux changements envisagés pour 2026 (réunion CORISK du 28 juillet 2025).

Il a analysé et suivi les principaux indicateurs de risque afin d'assurer l'efficacité des systèmes de contrôle et leur cohérence avec le cadre d'appétit pour le risque du Groupe (réunion CORISK du 3 février 2025, du 28 juillet 2025 et du 27 octobre 2025).

Par ailleurs, le Comité a revu la politique de sécurité des systèmes d'information (réunion CORISK du 25 avril 2025).

Le Comité a examiné les risques opérationnels liés aux activités de la Société tout au long de 2025.

En particulier, il a analysé et suivi les impacts liés aux évolutions réglementaires et judiciaires dans le secteur automobile au Royaume-Uni (réunion CORISK du 27 octobre 2025) et suivi les impacts de la décision de la Cour suprême du Royaume-Uni du 1er août 2025 sur la légalité des commissions de financement automobile et des mesures complémentaires annoncées en octobre 2025 par la Financial Conduct Authority (FCA) concernant les réclamations et le suivi des indemnisations.

Le Comité a examiné les risques de non-conformité, suivi la mise en œuvre des indicateurs de risque relatifs au programme Culture et Conduite (réunion CORISK du 27 octobre 2025) et tenu une réunion conjointe avec le CACI (réunion du 27 octobre 2025) pour faire le point sur les risques liés aux principaux litiges et projets stratégiques.

Le Comité a procédé à l'examen des risques d'assurance (réunion CORISK du 20 mars 2025) et à l'examen des risques sociaux et environnementaux (réunion CORISK du 28 juillet 2025).

Le Comité a suivi la réévaluation de la flotte lors des revues de réévaluation de la flotte menées de manière structurée sur une base semestrielle (réunion CORISK du 28 juillet 2025 et du 17 décembre 2025).

Le Comité a également examiné les documents préparés dans le cadre du processus annuel d'examen et d'évaluation prudentielle, l'évaluation de l'adéquation du capital interne (ICAAP) et l'évaluation de la liquidité (ILAP) (réunion CORISK du 13 mars 2025) ; la mise en œuvre du règlement DORA (réunion CORISK du 3 février 2025 et du 25 avril 2025), et examiné le rapport de contrôle interne (réunion CORISK du 20 mars 2025) et le rapport de contrôle interne/AML-FT (réunion CORISK du 20 mars 2025) avant leur envoi à l'autorité de contrôle.

Au cours de l'année 2025, le Comité a examiné, en coordination avec le COREM, la politique de rémunération 2026 (réunion CORISK du 17 décembre 2025) et l'identification des personnes dites réglementées (réunion CORISK du 27 octobre 2025).

3.3.3 Comité des rémunérations (COREM)

3.3.3.1 Composition et réunions

Au 31 décembre 2025, le Comité des rémunérations est composé de trois administrateurs dont deux indépendants : Patricia LACOSTE (présidente du Comité des rémunérations, administratrice indépendante), Christophe PÉRILLAT (administrateur indépendant) et Hacina PY. Les membres du Comité des rémunérations disposent des compétences nécessaires pour évaluer les politiques et pratiques de rémunération, y compris celles relatives à la gestion des risques du Groupe.

3.3.3.2 Missions

Le COREM est un comité spécialisé du Conseil d'administration dont la principale mission est de préparer les décisions que le Conseil d'administration élabore en matière de rémunération, en particulier celles des mandataires sociaux dirigeants, et de procéder à un examen annuel de la politique de rémunération de la Société et des rémunérations et avantages de toute nature octroyés aux mandataires sociaux dirigeants, ainsi que de la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et du responsable de la fonction de conformité au sein de la Société.

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 la rémunération des mandataires sociaux dirigeants, et notamment les principes et critères de calcul et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui leur sont attribuables dans le respect de la législation en vigueur et des principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF et veiller à leur application ; et
- b) proposer au Conseil d'administration la politique d'attribution d'actions de performance et de stock-options, y compris des options de souscription ou d'achat d'actions.

3.3.3.3 Rapport d'activité du Comité des rémunérations au titre de l'exercice 2025

Le Comité des rémunérations prépare les décisions du Conseil d'administration concernant les rémunérations, en particulier celles liées à la rémunération des Directeurs généraux, ainsi que des personnes ayant un impact sur les risques et la gestion des risques dans la société, conformément à la législation en vigueur et aux principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF ; et propose au Conseil d'administration une politique d'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Le Comité des rémunérations s'est réuni six fois en 2025. Le taux de participation des membres a été de 100 %.

Le Directeur général a été impliqué dans les travaux du Comité des rémunérations mais a été exclu des délibérations lorsqu'elles concernaient directement sa propre rémunération. Le Président du Conseil d'administration a également pris part aux délibérations du Comité.

Les activités du Comité des rémunérations ont continué d'être impactées, en 2025, par la transformation en cours du Groupe qui fait suite à l'intégration du groupe historique LeasePlan après son acquisition en 2023. À cet égard, 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 financières, de contrôle interne et des risques.

Les travaux du Comité se sont intensifiés au cours du premier semestre dans le cadre du processus de sélection du nouveau Directeur général d'Ayvens, Philippe de ROVIRA, nommé par le Conseil d'administration du 18 juillet 2025 avec effet au 1^{er} décembre 2025, en remplacement de Tim ALBERTSEN, qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Dans ce contexte, le Comité a examiné, tout en veillant à la bonne application des règles définies dans la politique de rémunération ex-ante, les conditions de rémunération de Philippe de ROVIRA en tant que nouveau Directeur général ainsi que les conditions de départ de Tim ALBERTSEN, et a soumis ses recommandations au Conseil d'administration.

Dans le cadre de son mandat, le Comité a également traité les questions suivantes tout au long de l'année :

- la rémunération des mandataires sociaux dirigeants pour 2024/2025 (l'atteinte des objectifs de performance quantitatifs et qualitatifs pour l'année de performance 2024 ; l'atteinte des objectifs de performance de la deuxième échéance du plan de réussite/rétention ; les conditions de performance pour la rémunération variable différée due en 2025 ; la politique de rémunération et les objectifs de performance quantitatifs et qualitatifs pour l'année de performance 2025) ;
- le ratio d'équité et le référentiel de la rémunération des mandataires sociaux ;
- les conditions de rémunération du nouveau Directeur général d'Ayvens, Philippe de ROVIRA, nommé par le Conseil d'administration du 18 juillet avec effet au 1^{er} décembre 2025 ;
- les conditions de départ de Tim ALBERTSEN, qui a pris sa retraite de son mandat de Directeur général d'Ayvens au 1^{er} décembre 2025 ;
- la rémunération du Directeur de la conformité et de la gestion des risques (CRCO) ;
- les conditions de performance relatives au paiement des échéances variables différées pour 2025 et les plans LTI (structure des plans, évaluation de la campagne d'attribution, futurs plans LTI, budget LTI) ;
- le rapport *ex-post* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2024 ;
- le rapport *ex-ante* sur les rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2025 ;
- le pool de rémunération variable du Groupe Ayvens au titre de l'année 2024 ;
- la politique de rémunération d'Ayvens au titre des années 2025 et 2026 ;
- le plan de rémunération variable (VRP) pour 2025 et le projet de plan de rémunération variable (VRP) pour 2026 pour la Direction générale ;
- la politique de rémunération du personnel identifié/réglementé du Groupe Ayvens (pools de rémunération fixe et variable pour l'année de performance 2024) et l'identification du personnel identifié en 2025 ;
- la section rémunération du chapitre consacré à la gouvernance d'entreprise dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 et le rapport annuel sur les politiques de rémunération ;
- les résolutions soumises à l'Assemblée générale en matière de rémunération ;
- l'égalité hommes-femmes sur le lieu de travail (y compris le résultat de l'Index Égalité Hommes/Femmes et l'écart salarial en 2024) ;
- les résultats de l'audit interne LoD3 de la politique de rémunération 2024.

Le Comité a préparé les rapports d'évaluation des mandataires sociaux et soumis au Conseil des recommandations sur les objectifs annuels des mandataires sociaux.

Conformément à la directive CRDV et à sa transposition en droit français, le Comité des rémunérations a veillé, en tenant compte de l'avis du Comité des risques, à ce que les politiques de rémunération du Groupe soient conformes aux réglementations et alignées avec la stratégie de gestion des risques, y compris lorsqu'elles concernent les salariés dont les activités ont un impact significatif sur le profil de risque du Groupe (les « collaborateurs identifiés »).

Tout au long de l'année 2025, le Comité a continué de renforcer 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 des collaborateurs identifiés, conformément aux directives relatives aux politiques de rémunération saines prévues par la directive 2013/36/UE.

3.3.4 Comité des nominations (CONOM)

3.3.4.1 Composition et réunions

Le CONOM est composé de trois 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) et Hacina PY.

3.3.4.2 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 de recommander au Conseil d'administration des candidats appropriés pour les postes d'administrateur, de Responsable de la fonction de risque, de le conseiller sur la nomination et la révocation des responsables des fonctions de gestion des risques, d'audit de conformité et d'audit interne en lien avec le Comité des risques et le Comité d'audit, en vue de proposer leur candidature ou la validation de leur cooptation à l'Assemblée générale. Il émet un avis sur 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 d'évaluer toute situation potentielle de conflit d'intérêts impliquant des membres du Conseil d'administration. Il débat chaque année de l'indépendance des administrateurs qualifiés et de chaque nomination d'administrateur ;
- de préparer un plan de succession afin d'identifier les candidats susceptibles de réussir en tant que dirigeants, de fixer un objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration et d'élaborer 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 de formuler 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 de la direction et des responsables de la gestion des risques, ainsi que des fonctions clés. 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 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.

3.3.4.3 Rapport d'activité du Comité des nominations au titre de l'exercice 2025

Au 1^{er} janvier 2026, le Comité des nominations était composé de trois administrateurs dont deux indépendants : Christophe PÉRILLAT (président du Comité des nominations, administrateur indépendant), Patricia LACOSTE (administratrice indépendante) et Hacina PY.

Les membres du Comité possèdent les compétences nécessaires pour évaluer les politiques et pratiques liées aux nominations et à la gouvernance d'entreprise.

Conformément à l'organigramme du Comité, partie du règlement intérieur du Conseil, le Comité des nominations prépare les décisions du Conseil d'administration relatives à la sélection des administrateurs, à la nomination des Directeurs généraux, aux plans de succession, à la composition des organes de direction et au bon fonctionnement du Conseil d'administration, conformément au règlement intérieur du Conseil et à la réglementation applicable.

Le Comité des nominations s'est réuni six fois en 2025. Le taux de participation des membres a été de 100 %.

Au cours de l'année 2025, le Président du Conseil d'administration a participé à l'ensemble de ces réunions. Le Directeur général a été invité à certaines réunions.

Les activités du Comité des nominations ont continué d'être impactées, en 2025, par la transformation en cours du Groupe qui fait suite à l'intégration du groupe historique LeasePlan après son acquisition en 2023.

À cet égard, 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 financières, de contrôle interne et des risques.

Les travaux du Comité se sont intensifiés au cours du premier semestre dans le cadre du processus de recrutement du nouveau Directeur général d'Ayvens, Philippe de ROVIRA, nommé par le Conseil d'administration du 18 juillet 2025 avec effet au 1^{er} décembre 2025, en remplacement de Tim ALBERTSEN, qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Dans ce contexte, le Comité a examiné la planification de la succession, lancé et suivi le processus de sélection du nouveau Directeur général, et recommandé au Conseil d'administration, après évaluation, la nomination de Philippe de ROVIRA en tant que Directeur général d'Ayvens au 1^{er} décembre 2025, en remplacement de Tim ALBERTSEN.

Parmi les autres travaux réalisés par le Comité en 2025, on peut citer :

- l'examen du renouvellement du mandat du Directeur général délégué et le lancement du processus de sélection correspondant ;
- l'examen de la composition du Conseil, tout en analysant les situations de conflits d'intérêts potentiels, et le processus d'examen des mandats des administrateurs Xavier DURAND, Delphine GARCIN-MEUNIER et Benoît GRISONI ;
- le processus de cooptation de Clara LEVY-BAROUCHE en qualité d'administratrice en remplacement de Diony LEBOT (démissionnaire au 3 mars 2025) et de Cécile BARTENIEFF en qualité d'administratrice en remplacement de Delphine GARCIN-MEUNIER (démissionnaire au 7 juillet 2025) ;
- l'examen de la nomination d'Hacina PY en qualité de membre du COREM (Comité des rémunérations) et du CONOM suite à la démission de Diony LEBOT de son mandat d'administratrice et de membre du COREM et à la démission de Mark STEPHENS de son mandat d'administrateur et de membre du CONOM ;
- l'évaluation de la candidature de Stéphane LAROCHE en tant que Directeur de l'audit périodique (IGAD) en remplacement d'A. TILLETTE DE MAUTORT, et l'émission, en coordination avec le Comité d'audit, de la recommandation sur la nomination des candidats au Conseil d'administration du 29 octobre 2025 ;
- le lancement et le suivi, en coordination avec le Président du Conseil d'administration, de l'évaluation 2024 (interne) de la composition, de la structure, du fonctionnement et de l'efficacité du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, ainsi que la présentation des résultats au Conseil d'administration du 5 février 2025 ; le lancement du processus d'évaluation (interne) pour 2025 ;
- l'examen et l'évaluation préliminaire des principales incidences de la directive CSRD6, adoptée en 2024, et du projet d'orientations de l'ABE sur la gouvernance interne attendue en 2026, conformément à la directive CSRDVI.

3.4 Direction générale

Au cours de l'exercice 2025, la Direction générale a été composée de Tim ALBERTSEN agissant en qualité de Directeur général jusqu'au 30 novembre 2025 et de John SAFFRETT en qualité de Directeur général délégué. Depuis le 1^{er} décembre 2025, Philippe de ROVIRA est le Directeur général de la Société. Le 5 février 2026, suite à la démission de John SAFFRETT en tant que Directeur général délégué, le Conseil d'administration a nommé Patrick SOMMELET nouveau Directeur général délégué (sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires). 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.

3.4.1 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.

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

En 2025, Tim ALBERTSEN (Directeur général), remplacé à compter du 1^{er} décembre 2025 par Philippe de ROVIRA, John SAFFRETT (Directeur général délégué), Berno KLEINHERENBRINK (Directeur général adjoint), 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 de direction a été supprimé dans le cadre de la nouvelle gouvernance annoncée par Philippe de ROVIRA le 5 février 2026.



Philippe de ROVIRA

Directeur général depuis le 1^{er} décembre 2025
Il bénéficie de plus de 28 années d'expérience dans le secteur automobile.

Philippe de ROVIRA (de nationalité française) est Directeur général du Groupe Ayvens depuis le 1^{er} décembre 2025. Avant de rejoindre Ayvens en tant que Directeur général, il occupait, en 2025, le poste de Directeur des Opérations de Stellantis pour les régions Asie et Moyen-Orient/Afrique, en plus d'être responsable des divisions Services financiers et Free2move. En 2021, il est devenu Directeur des filiales de Stellantis et membre du Comité exécutif mondial chargée des divisions Services financiers, Pièces et services, Revente de véhicules d'occasion, Économie circulaire et Vente au détail. De 2018 à 2021, il a été Directeur financier et membre du Comité exécutif mondial du Groupe PSA, et était chargé de l'unité commerciale Véhicules d'occasion.

Philippe de ROVIRA est diplômé de l'ESSEC Business School.

Autres mandats actuels :

- Ayvens – Administrateur
- Ayvens Bank – Président du Conseil de surveillance

Date de naissance :
8 juin 1973

Nationalité :
Française

Détient :
18 600 actions Ayvens



Tim ALBERTSEN

Directeur général jusqu'au 1^{er} décembre 2025,
avec plus de 30 ans d'expérience dans le secteur.

Tim ALBERTSEN était Directeur général du Groupe Ayvens depuis le 27 mars 2020 et 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 a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au 1^{er} décembre 2025.

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



Patrick SOMMELET

Directeur général délégué depuis le 5 février 2026 et Directeur financier
Il bénéficie de 30 années d'expérience dans le secteur de la finance.

Patrick SOMMELET 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 de prendre les fonctions de Directeur financier, Responsable des fonctions support et Directeur général délégué chez 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.

Date de naissance :
9 février 1963

Nationalité :
Danoise

Détient :
56 281 actions Ayvens

Date de naissance :
7 octobre 1968

Nationalité :
Française

Détient :
35 274 actions Ayvens



John SAFFRETT

Directeur général délégué jusqu'au 5 février 2026, avec plus de 17 ans d'expérience dans le secteur. Il bénéficie de 17 années d'expérience dans le secteur.

John SAFFRETT était 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 a travaillé 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. Il a été nommé Directeur général délégué en 2019 jusqu'au 5 février 2026. Il était 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 :

- Ford Fleet Management B.V, Président du Conseil d'administration (2020-2026).



Berno KLEINHERENBRINK

Directeur général adjoint depuis mai 2023 et, depuis le 5 février 2026, Directeur régional du Groupe (Pays Baltes, Pays nordiques, Benelux, DACH, Asie-Pacifique et Espagne) Il bénéficie de 30 années d'expérience dans les secteurs de l'automobile et de la location automobile.

Berno KLEINHERENBRINK 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 Groupe 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 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 :
2 décembre 1974

Nationalité :
Française

Laurent SAUCIÉ

Directeur régional du Groupe (Afrique du Nord, Amérique latine, France et Portugal),
Directeur de l'intégration et de la transformation.

Laurent SAUCIÉ a occupé différents postes de direction au sein de Société Générale depuis 1997, débutant en tant qu'Inspecteur chargé de l'audit et du conseil (notamment, en 2002, dans le cadre d'un examen complet d'ALD Automotive en vue de l'acquisition de Hertz Lease). De 2005 à 2011, Laurent a travaillé au sein d'ALD Italie, d'abord en tant que Directeur général délégué, puis en tant que Directeur général. En 2011, il est nommé Directeur général délégué de Franfinance, filiale de Société Générale, avant de rejoindre le pôle Risques de la banque en 2015. Puis, de 2020 à 2022, il a 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.

Il est diplômé de Centrale Supélec et titulaire d'une maîtrise d'économie.

Autres mandats actuels :

- Ayvens Bank N.V., Président du Comité exécutif

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 de contrôle interne (de 2016 à 2021).
- SG Marocaine de Banques * – Membre du conseil de surveillance (de 2023 à 2025).

* Societe Generale.



Date de naissance :
7 novembre 1965

Nationalité :
Grecque

Philippos ZAGORIANAKOS

Directeur régional du Groupe (Royaume-Uni, Irlande, Italie, Europe centrale et orientale et Émirats arabes unis)

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 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 et, 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 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.



Annie PIN

Directrice commerciale Groupe

Annie PIN exerce les fonctions de Directrice commerciale 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.

Date de naissance :
25 juin 1980

Nationalité :
Française

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 yachts pour sa filiale CGI. En 2010, elle a pris les fonctions de Directrice régionale des risques et des projets d'ALD Automotive pour les pays nordiques, avant de devenir Directrice générale en Norvège en 2016. Annie 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.



Roderick JORNA

Directeur de la revente et de la gestion des actifs

Roderick JORNA a été nommé Directeur de la revente et de la gestion des actifs le 1^{er} novembre 2025.

Il bénéficie de 15 années d'expérience en finance, assurance, informatique, gestion des données, juridique et conformité.

Roderick JORNA a passé les neuf premières années de sa carrière chez McKinsey, où il s'est concentré sur la stratégie, la finance d'entreprise et les transformations des institutions financières. Il 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. Il a été nommé Responsable intégration de LeasePlan en 2022, mettant en place, en collaboration avec ALD Automotive, un bureau commun de gestion de l'intégration. En 2023, Roderick est nommé Directeur des ressources humaines chez Ayvens. Le 1^{er} novembre 2025, il devient Directeur de la revente et de la gestion des actifs d'Ayvens.

Roderick 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.



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 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 finit par devenir Chef de projet des opérations internationales. En 2003, il participe à la création d'ALD Re, la captive de réassurance d'ALD, à Paris. Après avoir passé trois ans à mettre en place une filiale aux États-Unis, Miel revient à Paris en 2010 pour diriger le département Produits & Services du Groupe. En 2012, il est Directeur général en Belgique, avant d'occuper le poste de Directeur régional Benelux de 2019 à 2020. Il rejoint le Comité exécutif d'ALD en 2020 en tant que Directeur régional du Groupe pour le Benelux, les Pays nordiques, l'Irlande et l'Asie du Sud-Est, supervisant également les achats et les assurances.

Il est titulaire d'un master en sciences financières et commerciales de l'Economische Hogeschool Sint-Aloysius et de diplômes en finance d'entreprise et en comptabilité financière de l'EHSAL Management School de Bruxelles.

Autres mandats actuels :

- Néant.

Autres mandats et fonctions échus 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.



Date de naissance :
5 janvier 1964

Nationalité :
Néerlandaise

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.

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'introduction 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 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.



Liza HOESBERGEN

Directrice juridique et des affaires administratives et Directrice des ressources humaines par intérim

Liza HOESBERGEN exerce les fonctions de Directrice juridique et des affaires administratives du Groupe depuis mai 2023. En attendant la nomination du nouveau Directeur des ressources humaines, elle est chargée de superviser les ressources humaines depuis novembre 2025.

Elle bénéficie de 20 ans d'expérience dans la gestion juridique, des affaires administratives et réglementaire à l'international.

Date de naissance :
31 mars 1976

Nationalité :
Néerlandaise

Liza HOESBERGEN rejoint LeasePlan en 2009, après une brillante carrière en pratique juridique privée à Amsterdam et à New York. En tant que Directrice juridique et membre du Comité exécutif de la Société, elle a agi en tant que conseillère de confiance auprès du Directoire, du Comité exécutif et du Conseil de surveillance de LeasePlan sur toutes les questions juridiques, réglementaires et de gouvernement d'entreprise.

Liza est diplômée de l'Université d'Utrecht et a obtenu une mention *cum laude* dans le cadre de son diplôme de troisième cycle en structures d'entreprise.

Autres mandats actuels :

- Administratrice et Directrice générale déléguée d'Ayvens Bank N.V.

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

- Membre (vice-président) du conseil de surveillance d'Ayvens Allemagne



Laurent HINSCHBERGER

Directeur digital et des systèmes d'information

Laurent exerce les fonctions de Directeur Digital et des Systèmes d'Information depuis 2 ans. Il bénéficie de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine informatique et le management des systèmes d'information.

Laurent HINSCHBERGER a débuté sa carrière en 1992 en occupant divers postes dans le domaine informatique au sein des secteurs de la défense, des télécommunications et de l'assurance-vie. Il a rejoint Société Générale en 2001 en tant que développeur logiciel, avant d'y occuper pendant plus de vingt ans des fonctions de direction à responsabilités croissantes. Nommé en 2017 Directeur de la Stratégie et de l'Architecture des Systèmes d'Information de Société Générale Corporate and Investment Banking (SG CIB), il devient en 2019 Responsable Mondial de l'IT et des Operations pour les activités Actions et Dérivés Actions. En 2024, Laurent rejoint Ayvens en tant que Directeur Digital et des Systèmes d'Information, où il pilote la stratégie digitale et IT du Groupe.

Laurent est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Bretagne.

Autres mandats actuels :

- Néant.

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

- Néant.

3.4.2 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.

3.5 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 2025. 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 2025. Il est à noter que Diony LEBOT et Mark STEPHENS ont démissionné de leur mandat de membre du Comité respectivement le 3 mars 2025 et le 29 octobre 2025, ce qui a conduit à une augmentation du taux d'indépendance. Le Comité des nominations est composé de trois membres, dont la majorité est constituée d'administrateurs indépendants, et aucun d'entre eux n'exerce des fonctions exécutives au sein du Groupe. Il est également noté que la présidence de ce comité est assurée par un administrateur indépendant.
Recommandations relatives à la détention d'actions Ayvens par les administrateurs auprès de Société Générale (article 21)	En application de l'article 14 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'obligation de détention d'actions s'applique aux administrateurs qualifiés d'indépendants, ces derniers devant détenir l'équivalent d'au moins 1 000 actions de la Société. 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 à plusieurs reprises au cours de leur mission.
- La **Direction financière du Groupe Ayvens** centralise les données comptables et de gestion collectées, 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 leur mission, les **Directions de la consolidation et du reporting réglementaire** sont chargées :

- de suivre les aspects financiers des opérations sur capital du Groupe Ayvens et sa structure financière, de gérer ses actifs et ses passifs et, par conséquent, de définir, gérer et contrôler la situation financière et les risques structurels du Groupe Ayvens, de veiller au respect des ratios financiers réglementaires, de définir les normes, cadres, principes et procédures comptables et réglementaires applicables au Groupe Ayvens et de veiller à leur respect, et de 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 sont responsables 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 suivi 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). Détenant le statut de « 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. Les données communiquées font l'objet d'analyses et de contrôles de cohérence effectués par la fonction finance, puis 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* les systèmes informatiques 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 paiements en espèces 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 continuellement 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) n'est surveillée et formalisée qu'au sein des principales entités juridiques.

En 2025, les anciennes entités LeasePlan ont intégré avec succès le système de contrôle interne de Société Générale, MyControls, ainsi que la méthodologie associée, alignant ainsi leur cadre de contrôle interne avec le modèle cible d'Ayvens. Par ailleurs, le système GPS qui était auparavant utilisé par les anciennes entités ALD a été remplacé par MyControls au cours de l'année 2025, ce qui permet de garantir un environnement de contrôle interne unifié au sein de toutes les entités.

3.6.8 Supervision par la Direction financière du Groupe

Une fois les états financiers préparés par les entités et 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 effectue de multiples contrôles sur les données reçues en vue de leur consolidation. 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 conduite du processus global 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 département 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 Société Générale 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, y compris 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.).

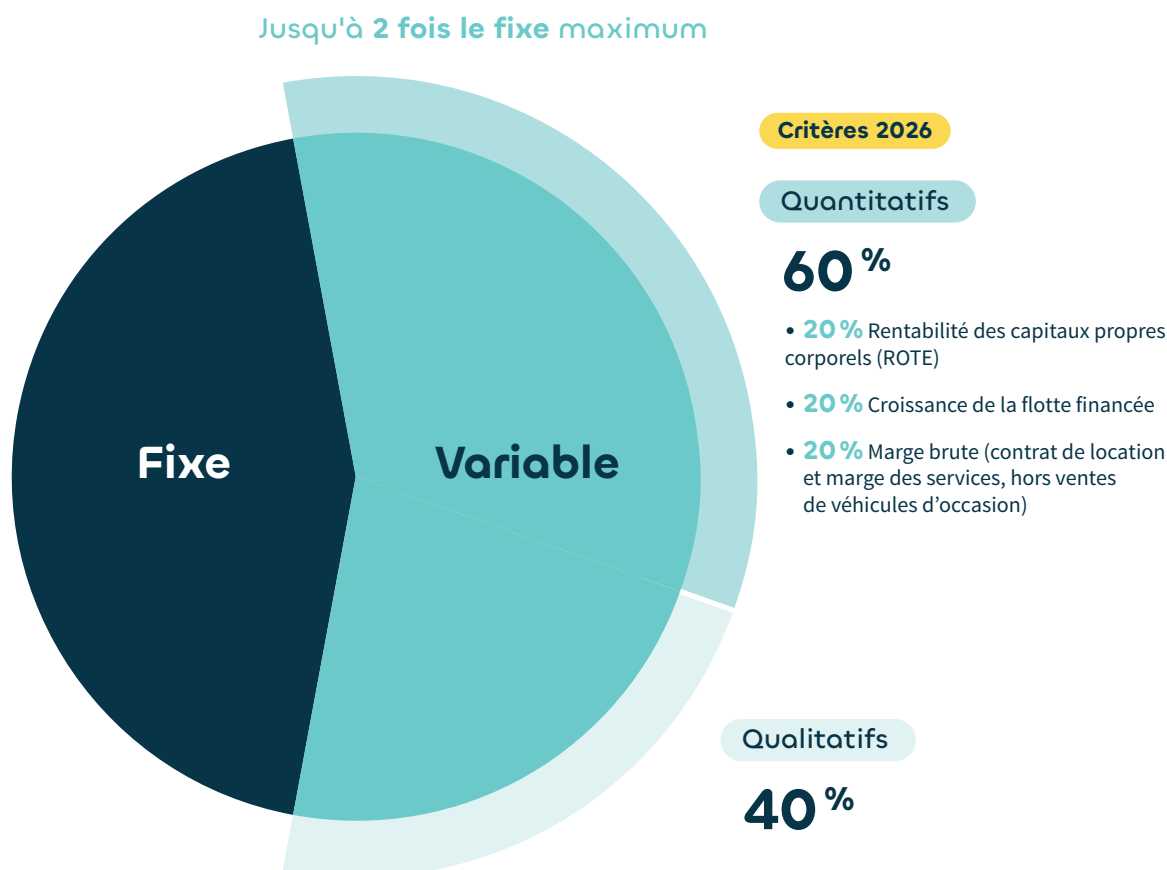
Les missions d'audit effectuées par l'IGAD contribuent à la fiabilité des informations comptables du Groupe ainsi que de ses filiales.

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 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

3



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 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 « 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 2026

PHILIPPE de ROVIRA
Directeur général



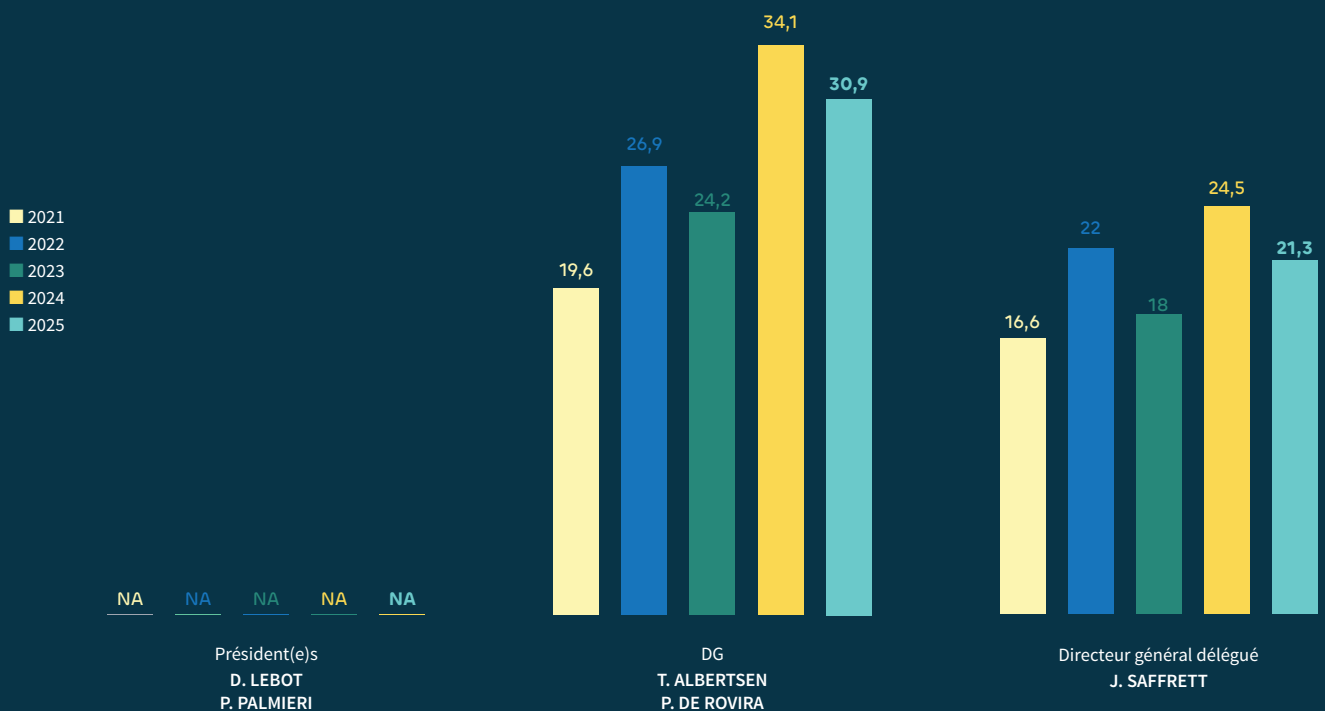
PATRICK SOMMELET
Directeur général délégué



■ Rémunération fixe ■ Rémunération variable fixe ■ Rémunération variable maximum

(1) Montants exprimés sur une base annuelle.

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. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT 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.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 juillet 2025, après consultation du Comité des nominations (CONOM), a nommé Philippe de ROVIRA en qualité de Directeur général à compter du 1^{er} décembre 2025. Il ne dispose pas de contrat de travail.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 février 2026, sur recommandation du Comité des nominations (CONOM), a nommé Patrick SOMMELET en qualité de Directeur général délégué (après obtention des autorisations réglementaires). Anciennement salarié de Société Générale, son contrat de travail est suspendu pendant la durée de son mandat de mandataire social dirigeant chez Ayvens S.A.

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 (« 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 2025

La politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants a été approuvée par le Conseil d'administration le 21 mars 2025 et par l'Assemblée générale annuelle le 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 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 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 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.

Le Conseil d'administration du 18 juillet 2025, sur recommandation du COREM, a fixé les conditions de rémunération de Philippe de ROVIRA applicables à compter de sa nomination le 1^{er} décembre 2025, telles que détaillées ci-dessous. Ces conditions ont été déterminées dans le respect des principes de la politique de rémunération existante approuvée *ex ante*.

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, prépondérante, 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 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 ;

Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2025, les montants des rémunérations fixes annuelles étaient les suivants (aucune évolution depuis les montants applicables à fin 2024) :

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

La rémunération fixe de Tim ALBERTSEN au titre de l'exercice 2025 a été versée du 1^{er} janvier 2025 au 30 novembre 2025, date de la fin de son mandat de Directeur général.

Dans le cadre de la nomination de Philippe de ROVIRA en qualité de Directeur général, et sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 18 juillet 2025 a décidé de fixer sa rémunération fixe annuelle, à compter de sa nomination le 1^{er} décembre 2025, comme suit :

- Philippe de ROVIRA, Directeur général : 1 200 000 euros.

Conformément aux stipulations de la politique de rémunération 2025 approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025, notamment en cas de nomination d'un nouveau mandataire social dirigeant, le Conseil d'administration a fixé le niveau de la rémunération fixe en tenant compte du périmètre de

responsabilité, de l'expérience professionnelle antérieure mais aussi des pratiques de marché sur la base d'une étude réalisée par un cabinet indépendant, Korn Ferry, sur un panel de sociétés cotées comparables en termes de taille et de capitalisation boursière.

Le COREM et le Conseil d'administration ont également tenu compte du fait que Philippe de ROVIRA ne bénéficiera pas d'un régime de retraite complémentaire d'entreprise (Ayvens SA n'en disposant pas actuellement) pour déterminer le niveau de sa rémunération fixe annuelle, ce afin de rester compétitif en termes d'enveloppe globale par rapport aux pratiques du marché.

Rémunération variable

Principes généraux

Le 21 mars 2025, le Conseil d'administration a défini les principes de détermination de la rémunération variable pour l'exercice 2025, qui ont été approuvés par l'Assemblée générale annuelle du 19 mai 2025 :

- 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	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, pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

Le Conseil d'administration du 18 juillet 2025, sur recommandation du COREM, a déterminé les montants cibles et maximums annuels de la rémunération variable de Philippe de ROVIRA, également présentés dans le tableau ci-dessous. L'augmentation des montants de rémunération variable cibles et maximums par rapport à ceux définis dans la politique de rémunération 2025 pour l'ancien Directeur général a été décidée par le Conseil d'administration afin de s'aligner sur les pratiques du marché pour le panel de sociétés

cotées comparables en France et d'offrir une enveloppe globale compétitive, qui s'avère nécessaire pour attirer un candidat externe au Groupe Ayvens et Société Générale.

Ces montants de rémunération variable cibles et maximums seront soumis à la validation de l'Assemblée générale des actionnaires en mai 2026. Aucune rémunération variable ne sera versée avant cette Assemblée.

La rémunération variable de Tim ALBERTSEN et de Philippe de ROVIRA sera déterminée *pro rata temporis* en fonction de la durée respective de leurs mandats au cours de l'exercice 2025.

En cas de surperformance, la rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération variable cible.

(en euros)	Rémunération variable cible en 2025	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rémunération variable maximum 2025	Rémunération variable maximum en % de la rémunération fixe	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Tim ALBERTSEN	920 000	115 %	552 000	368 000	1 196 000	150 %	717 600	478 400
Philippe de ROVIRA	1 800 000	150 %	1 080 000	720 000	2 340 000	195 %	1 404 000	936 000
John SAFFRETT	600 000	100 %	360 000	240 000	780 000	130 %	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 :

- rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE) – pondération : 20 % ;
- marge brute (contrat de location et Marge des services, hors ventes de véhicules d'occasion) – pondération : 20 % ;
- croissance de la flotte financée : 20 %.

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.

En 2025, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 66,00 % (soit un taux d'atteinte de 110,00 % sur une base 100), comme indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Rentabilité des capitaux propres corporels (ROTE)	20 %	26 %
Marge brute (contrat de location et Marge des services, hors ventes de véhicules d'occasion)	20 %	26 %
Croissance de la flotte financée	20 %	14 %
TOTAL	60 %	66 %

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 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 2025 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 2025 s'appuient sur des critères liés à 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 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 les éléments exceptionnels liés à l'acquisition et 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 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.

- 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.

D'après l'évaluation des objectifs ESG au titre de l'exercice 2025, le taux de réalisation s'élève à 15,61 % (soit un taux de réalisation de 78,05 % sur base 100) pour les mandataires sociaux dirigeants.

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 multicycle ; la restructuration des entités sous supervision et la définition des principaux objectifs stratégiques au-delà de 2026.

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 les résultats de l'exercice 2025, un taux de réalisation de 20,00 % (soit un taux de réalisation de 100,00 % sur une base de 100) a été obtenu pour Tim ALBERTSEN, de 20,00 % (soit un taux de réalisation de 100,00 % sur une base de 100) pour Philippe de ROVIRA et de 19,00 % (soit un taux de réalisation de 95,00 % sur une base de 100) pour John SAFFRETT.

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.

Montants des rémunérations variables pour 2025

Le Conseil d'administration, sur recommandation du COREM, a déterminé les attributions de rémunération variable pour 2025, en tenant compte des montants cibles de rémunération variable pour 2025, du niveau de réalisation des objectifs de performance quantitative et qualitative et des *Qualifiers*, ainsi que de la performance sous-jacente du Groupe Ayvens, mesurée via l'évolution du bénéfice net normalisé. Le Conseil a pris en considération la très forte progression du résultat net normalisé pour 2025 et a décidé d'appliquer un ajustement discrétionnaire de + 15 % à la partie collective du calcul du tableau de bord.

- Tim ALBERTSEN : 864 133 ⁽¹⁾ euros (montant calculé au *pro rata* de la durée effective du mandat en 2025) ;

- Philippe de ROVIRA : 170 777 euros (montant calculé au *pro rata* de la durée effective du mandat en 2025) ;
- John SAFFRETT : 677 109 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 13 mai 2026. 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 (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 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 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.

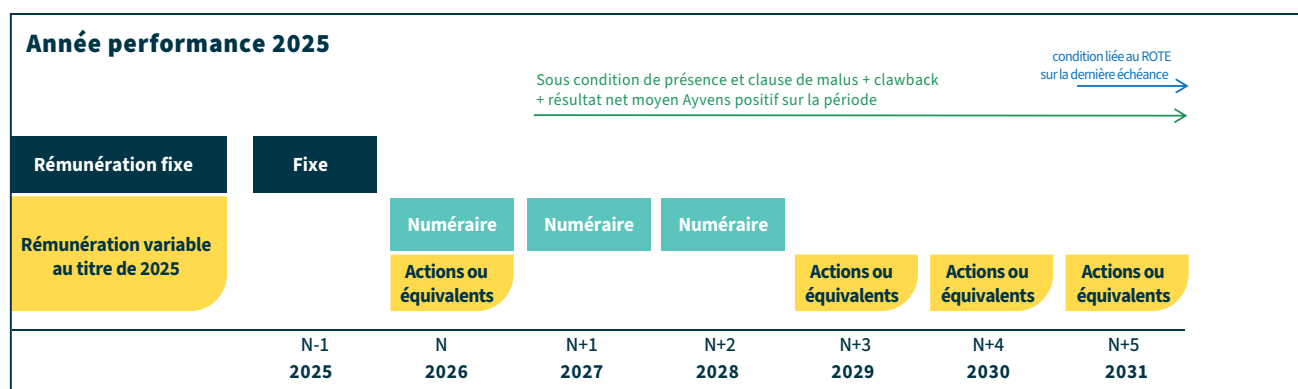
Le versement de la dernière échéance de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au ROTE. Le montant total ne sera versé que si la moyenne arithmétique du ROTE, ajustée pour tenir compte des éléments non récurrents, est supérieure à 12 % au cours de la période d'acquisition. Si 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 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.

(1) Après application d'un *qualifier* négatif de 10%.

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 mêmes modalités de paiement que celles 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 (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 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.

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 2025, 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

	Tim ALBERTSEN Exercice 2021	Tim ALBERTSEN Exercice 2022	Tim ALBERTSEN Exercice 2023	Tim ALBERTSEN Exercice 2024	Tim ALBERTSEN jusqu'au 30/11/25 Philippe de ROVIRA depuis le 01/12/25 Exercice 2025
Évolution (en %) de la rémunération du DG	30 %	48 %	- 9 %	51 %	-11 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10 %	11 %	- 8 %	15 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	10,3	13,7	13,7	17,9	15,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	17 %	33 %	0 %	31 %	-11 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	13,1	18,3	17,0	24,8	21,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	21 %	39 %	- 7 %	45 %	-14 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10 %	7 %	1 %	7 %	-2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	19,6	26,9	24,2	34,1	30,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	17 %	37 %	- 10 %	41 %	-9 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	25,0	34,9	30,0	44,9	40,5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	18 %	40 %	- 14 %	50 %	-10 %
Performance de la Société					
Critère financier – BNPG	873,0	1 215,5	816,2	683,6	995,8
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	71 %	39 %	- 33 %	- 16 %	46 %

Philippe de ROVIRA ayant été nommé en remplacement de Tim ALBERTSEN en décembre 2025, le ratio pour l'exercice 2025 tient compte également des rémunérations du premier pour la période du 1^{er} décembre au 31 décembre 2025.

	John SAFFRETT Exercice 2021	John SAFFRETT Exercice 2022	John SAFFRETT Exercice 2023	John SAFFRETT Exercice 2024	John SAFFRETT Exercice 2025
Évolution (en %) de la rémunération du DG	23 %	43 %	- 17 %	46 %	-14 %
Informations sur le périmètre de la société cotée					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10 %	11 %	- 8 %	15 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	8,7	11,2	10,1	12,9	11,0
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	12 %	28 %	- 10 %	27 %	-15 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	11,1	15,0	12,6	17,8	14,7
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	15 %	35 %	- 16 %	40 %	-17 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	10 %	7 %	1 %	7 %	-2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	16,6	22,0	18,0	24,5	21,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	12 %	33 %	- 18 %	36 %	-13 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	21,2	28,6	22,2	32,1	27,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	12 %	35 %	- 22 %	45 %	-13 %

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 2026.

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 2020, 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 40 %. Ainsi, 40 % des équivalents actions relatifs à cette tranche seront acquis et payés en 2026. Les conditions relatives aux autres différés attribués précédemment et payables en 2026 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 2025 sont acquis pour Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT.

Modalités relatives à la fin du mandat de Tim ALBERTSEN

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 18 juillet 2025, après consultation du Comité des rémunérations (COREM), a examiné les implications de la fin du mandat de Tim ALBERTSEN en tant que Directeur général, suite à sa décision de faire valoir ses droits à la retraite à compter du 1^{er} décembre 2025.

Conformément à la politique de rémunération, la condition de présence relative à la rémunération variable différée sera réputée remplie au moment du départ à la retraite. Par conséquent, Tim ALBERTSEN conservera son droit à la rémunération variable différée non acquise, sous réserve des conditions applicables, notamment les conditions de performance, les mécanismes de *malus* et de *clawback* et le calendrier de paiement, qui restent applicables.

Tim ALBERTSEN n'aura droit à aucune indemnité de départ ni à aucune indemnité de non-concurrence.

Enfin, il est rappelé que les droits acquis au titre de l'ancien régime de retraite complémentaire à prestations définies (régime clôturé depuis le 31 décembre 2019) sont subordonnés à la présence du bénéficiaire au sein de Société Générale au moment où il atteint l'âge de la retraite. Cette condition étant remplie, la fin du mandat de Tim ALBERTSEN n'aura aucune incidence sur ses droits acquis dans le cadre de ce régime.

3.7.1.2 Principes de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026

La politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants a été approuvée par le Conseil d'administration le 24 mars 2026 et sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 13 mai 2026 (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.

Le Conseil d'administration du 24 mars 2026, sur recommandation du COREM, a validé les principes de détermination de la rémunération variable 2026, 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, prépondérante, 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.

Le 24 mars 2026, le Conseil d'administration a décidé de fixer l'enveloppe annuelle de rémunération de l'activité des administrateurs à 450 000 euros (contre 400 000 euros auparavant), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 13 mai 2026, en raison de l'augmentation du nombre de réunions, sans modification de la politique susmentionnée concernant les composantes fixes et variables.

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 2026, la rémunération perçue par le Directeur général et le Directeur général délégué se compose des 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

La rémunération fixe annuelle proposée au titre de l'exercice 2026 est la suivante :

- Philippe de ROVIRA, Directeur général : 1 200 000 euros ;
- John SAFFRETT, Directeur général délégué : 600 000 euros.

La rémunération fixe de John SAFFRETT au titre de 2026 a été versée du 1^{er} janvier 2026 jusqu'à la fin de son mandat de Directeur général délégué le 5 février 2026.

Concernant la nomination de Patrick SOMMELET en qualité de Directeur général délégué, et sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 5 février 2026 a décidé de fixer sa rémunération fixe annuelle comme suit :

- Patrick SOMMELET, Directeur général délégué : 560 000 euros.

Pour 2026, la rémunération fixe sera versée à compter de la date de prise d'effet de la nomination, au prorata temporis.

Conformément aux dispositions de la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants en vigueur, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2025, notamment en cas de nomination d'un nouveau mandataire social dirigeant, le Conseil d'administration a fixé le niveau de rémunération fixe en tenant compte de l'étendue des responsabilités, de l'expérience professionnelle antérieure et des pratiques du marché sur la base d'une étude réalisée par le cabinet indépendant Korn Ferry.

Rémunération variable

Principes généraux

Le Conseil d'administration du 24 mars 2026, sur recommandation du COREM, a validé les principes de détermination de la rémunération variable 2026, qui seront soumis pour approbation lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2026.

Ces principes sont les suivants :

- 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, l'attribution de la rémunération variable est soumise à des *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, 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 variable totale pourra être réduite ou annulée	X	Décision du Conseil d'administration d'ajustements potentiels découlant de formules	=
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-dessous présente les montants cibles et maximums de rémunération variable au titre de la performance en 2026, inchangés par rapport à ceux applicables en 2025 pour Philippe de ROVIRA et définis par le Conseil d'administration du 5 février 2026 pour Patrick SOMMELET.

En cas de surperformance, la rémunération variable est plafonnée à 130 % de la rémunération variable cible.

(en euros)	Rémunération variable cible 2026	Rémunération variable cible en % de la rémunération fixe	Dont part quantitative	Dont part qualitative	Rémunération variable maximum 2026	Rémunération variable maximum en % de la rémunération fixe	Dont part quantitative	Dont part qualitative
Philippe de ROVIRA	1 800 000	150 %	1 080 000	720 000	2 340 000	195 %	1 404 000	936 000
Patrick SOMMELET	560 000	100 %	336 000	224 000	728 000	130 %	436 800	291 200

Suite à sa démission au 5 février 2026, John SAFFRETT n'est pas éligible à une rémunération variable au titre de l'année de performance 2026.

Part quantitative

La part quantitative (60 %) pour 2026 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 %
Flotte financée	20 %
TOTAL	60 %

Ces indicateurs sont alignés sur les priorités stratégiques d'Ayvens pour 2026, notamment le rendement du capital investi, l'optimisation des marges et la flotte financée. La réduction des charges d'exploitation et l'atteinte du coefficient d'exploitation cible restent une priorité pour Ayvens en 2026. Par conséquent, le niveau des charges d'exploitation et le niveau du coefficient d'exploitation sont intégrés 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 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 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 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.

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 COREM et validés par le Conseil d'administration. Ces critères ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Les objectifs sont définis pour l'exercice 2026 et sont liés à la mise en œuvre du plan stratégique à long terme d'Ayvens.

Conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF, les objectifs collectifs de 2026 s'appuient sur des critères liés à 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 ;
- la conformité réglementaire, évaluée à travers la mise en œuvre rapide et de qualité des recommandations issues des contrôles de surveillance et des audits internes.

Les objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux comprennent :

- la mise en œuvre des structures organisationnelles et des plans stratégiques propres à leurs domaines de responsabilité. Cela inclut la mise en œuvre réussie des éléments suivants pour 2026 : la définition du nouveau plan stratégique 2026-2029 ; le programme de performance et d'efficacité du Groupe, incluant la réalisation de la feuille de route d'intégration ; l'implémentation de mesures visant à améliorer l'expérience client ; la mise en œuvre de la feuille de route relative au programme Culture et Conduite ; la gestion des actifs pondérés en fonction des risques (RWA) et l'optimisation du capital.

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

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 2026 sont les suivants :

- les dépenses d'exploitation du Groupe (y compris CTA) et le coefficient d'exploitation 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 défini ces *qualifiers* afin de renforcer l'alignement sur les exigences réglementaires du Groupe en tant que Compagnie Financière Holding et, pour 2026, afin d'augmenter l'impact potentiel sur la rémunération variable si le budget des dépenses d'exploitation ou du coefficient d'exploitation n'est pas respecté, en raison de l'importance stratégique de maîtriser nos coûts et d'atteindre notre objectif en matière de coefficient d'exploitation.

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 :

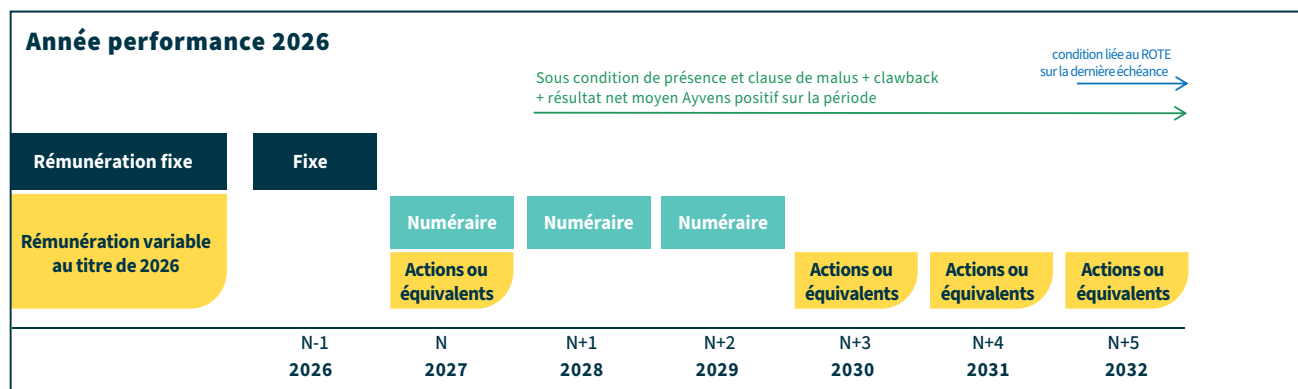
- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;
- d'un *malus* en cas de détérioration significative de 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 *clawback* valable à effet 5 ans pouvant être activée en cas d'agissements ou de comportements jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.

Le versement de la dernière 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 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.

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 (à savoir 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 2026.

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, John SAFFRETT a bénéficié d'avantages en matière de logement.

Conditions relatives à la fin du mandat de John SAFFRETT

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 février 2026, après consultation du Comité des rémunérations (COREM), a examiné l'impact de la fin du mandat de John SAFFRETT en tant que Directeur général délégué, suite à sa démission au 5 février 2026.

Conformément à la politique de rémunération applicable, la condition de présence au titre de la rémunération variable différée (y compris pour la rémunération variable 2025) sera considérée comme satisfaite au départ de John SAFFRETT. Par conséquent, John SAFFRETT conservera son droit à la rémunération variable différée non acquise, sous réserve des conditions applicables, notamment les conditions de performance, les mécanismes de malus et de clawback et le calendrier de paiement, qui restent applicables.

Conformément à la politique de rémunération applicable et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, John SAFFRETT aura droit à une indemnité de départ de 1 200 000 euros, correspondant à deux années de sa rémunération fixe.

John SAFFRETT sera également soumis à l'obligation de non-concurrence pendant un an au 5 février 2026, sous réserve du versement d'une indemnité de non-concurrence correspondant à un an de sa rémunération fixe, soit 600 000 euros (à verser sur une base mensuelle).

Le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence restera en deçà du plafond de deux années de rémunération fixe et variable annuelle recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Aucune indemnité de départ ne sera versée dans le cadre de la résiliation du contrat de travail de John SAFFRETT.

3.7.1.3 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 2024 et 2025 (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.

Philippe de ROVIRA (Directeur général depuis le 1 ^{er} décembre 2025)		2025
Rémunérations dues au titre de l'exercice		271 677
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme ⁽¹⁾		967 489
TOTAL		1 239 166

Tim ALBERTSEN (Directeur général jusqu'au 30 novembre 2025 ⁽²⁾)		2024	2025
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 244 191		1 729 238
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-		-
TOTAL	2 244 191		1 729 238

John SAFFRETT (Directeur général délégué)		2024	2025
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 608 289		1 375 735
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-		-
TOTAL	1 608 289		1 375 735

(1) Le montant correspond à l'indemnité pour la perte de LTI en quittant l'employeur précédent.

(2) Le mandat de Tim ALBERTSEN en tant que Directeur général a pris fin le 1er décembre 2025 suite à sa décision de faire valoir ses droits à la retraite.

3.7.1.4 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 2024 et le 31 décembre 2025.

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

Philippe de ROVIRA (Directeur général depuis le 1 ^{er} décembre 2025)	2025	
	Montants dus au titre de 2025	Montants versés en 2025
Rémunération fixe	100 000	100 000
Rémunération variable annuelle	170 777	-
Dont rémunération variable exceptionnelle	-	-
Dont :		
rémunération variable différée	136 622	-
rémunération variable non différée	34 155	-
Rémunération exceptionnelle		
Rémunération du mandat d'administrateur		
Avantages en nature ⁽³⁾	900	900
TOTAL	271 677	100 900

Tim ALBERTSEN (Directeur général jusqu'au 30/11/2025) ⁽¹⁾	2024		2025	
	Montants dus au titre de 2024	Montants versés en 2024	Montants dus au titre de 2025 ⁽²⁾	Montants versés en 2025
Rémunération fixe	800 000	800 000	733 333	733 333
Rémunération variable annuelle	1 293 509	400 932	864 133	731 724
Dont rémunération variable exceptionnelle	371 250			
Dont :				
rémunération variable différée	1 084 158	274 420	697 720	522 374
rémunération variable non différée	209 351	126 512	166 413	209 350
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽³⁾	150 682	150 682	131 772	131 772
TOTAL	2 244 191	1 351 614	1 729 238	1 596 829

John SAFFRETT (Directeur général délégué)	2024		2025	
	Montants dus au titre de 2024	Montants versés en 2024	Montants dus au titre de 2025 ⁽⁵⁾	Montants versés en 2025
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle	905 224	296 439	677 109	575 143
Dont rémunération variable exceptionnelle	303 750			
dont :				
rémunération variable différée	734 702	205 006	541 687	404 621
rémunération variable non différée	170 522	91 433	135 422	170 522
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽⁶⁾	103 065	103 065	98 626	98 626
TOTAL	1 608 289	999 504	1 375 735	1 273 769

(1) Le mandat de Tim ALBERTSEN en tant que Directeur général a débuté le 27 mars 2020 et a pris fin le 1er décembre 2025 suite à sa décision de faire valoir ses droits à la retraite.

(2) La rémunération variable au titre de 2025 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale annuelle du 13 mai 2026.

(3) 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.

3.7.1.5 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 2024 et le 31 décembre 2025. 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. La composition de la rémunération perçue par les administrateurs indépendants est présentée à la section 3.7.1.2. Les montants totaux dus pour 2025 restent dans les limites de l'enveloppe maximale de 400 000 euros autorisée par l'assemblée générale annuelle.

	2024		2025	
	Montants dus au titre de 2024	Montants versés en 2024	Montants dus au titre de 2025 ⁽¹⁾	Montants versés en 2025 ⁽²⁾
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	94 000	90 000	99 000	101 000
Autres rémunérations				
Christophe PÉRILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	92 000	78 000	90 000	102 000
Patricia LACOSTE (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	91 000	77 000	94 000	105 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administratrice)				
Rémunérations (fixe, variable)	97 000	90 000	100 000	104 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

(1) Le montant dû au titre de 2025 (1^{er} janvier au 31 décembre 2025) correspond à la rémunération due sur cette période.

(2) Le montant versé en 2025 correspond à la rémunération due au titre du 2^{ème} semestre 2024 et du 1^{er} semestre 2025.

Le tableau ci-dessous présente la rémunération perçue par le censeur pour les exercices clos le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2025. Les principes et les modalités d'allocation de la rémunération du censeur ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 mai 2023. La rémunération du censeur est déterminée en tenant compte du temps consacré à l'exercice de ses missions, la nature et la complexité des sujets examinés par le Conseil, ainsi que la contribution effective attendue

dans l'exercice de ses fonctions. Conformément aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil, le censeur n'a pas le statut d'administrateur et sa rémunération n'entre pas dans l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs. Le censeur perçoit une rémunération équivalente à celle d'un administrateur indépendant ne présidant pas de comité, soit 2 000 euros par réunion du Conseil d'administration et du Comité d'Intégration à laquelle il participe.

	2024		2025	
	Montants dus au titre de 2024	Montants versés en 2024	Montants dus au titre de 2025	Montants versés en 2025
Didier HAUGUEL (Censeur)				
Rémunérations (fixe, variable)	64 000	60 000	64 000	68 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

3.7.1.6 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 2025, 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 2025, aucune stock option n'a été exercable.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur (tableau 6 du Code AFEP-MEDEF)

Tim ALBERTSEN, Philippe de ROVIRA et John SAFFRETT n'étaient pas éligibles au plan d'attribution d'actions de performance Ayvens en 2025.

	Date de l'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
Philippe de ROVIRA	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

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
Philippe de ROVIRA	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 2025, 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 7, 9 et 11) et aux salariés dont la rémunération variable suit la réglementation CRD5 (plans 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16) présentent les caractéristiques suivantes.

	Plan 10 – 2022	Plan 9 – 2022	Plan 8 – 2021	Plan 7 – 2021
Date de l'Assemblée générale	19 mai 2021	19 mai 2021	22 mai 2018	26 mars 2021
Date du Conseil d'administration	29 mars 2022	29 mars 2022	26 mars 2021	26 mars 2021
Nombre total d'actions ALD attribuées durant le Conseil d'administration	25 443	409 602	19 827	291 004
Nombre total ajusté d'actions attribuées ⁽¹⁾	28 173	452 817	21 955	
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	6	374	5	280
Date d'acquisition des droits	31/03/25 (1 ^{re} tranche)		31/03/23 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/26 (2 ^e tranche)	31/03/25	31/03/24 (2 ^e tranche)	31/03/24
	30/09/25 (1 ^{re} tranche)		30/09/23 (1 ^{re} tranche)	
	30/09/26 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/24 (2 ^e tranche)	N/A
Date de fin de période de conservation				
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros) ⁽³⁾	9,50	9,50	10,72	10,72
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025 ⁽⁴⁾	14 084	393 048	21 955	263 624
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	59 769	-	27 380
Actions de performance restantes en fin d'exercice	14 089	-	-	-

(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 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) La condition de performance est le Résultat net Groupe Ayvens moyen positif (moyenne arithmétique), hors dette propre, mesuré sur les exercices précédant la date de l'acquisition.

(3) Juste valeur correspondant à chaque échéance.

(4) Pour les plans attribués en 2021 et 2022 : quantité ajustée suite à l'augmentation du nombre d'actions pour chaque bénéficiaire dont les droits aux actions n'ont pas encore été acquis en décembre 2022.

	Plan 16 – 2025	Plan 15 – 2025	Plan 14 – 2024	Plan 13 – 2024	Plan 12 – 2023	Plan 11 – 2023
Date de l'Assemblée générale	24 mai 2023	24 mai 2023	24 mai 2023	24 mai 2023	19 mai 2021	19 mai 2021
Date du Conseil d'administration	21 mars 2025	21 mars 2025	21 mars 2024	21 mars 2024	23 mars 2023	23 mars 2023
Nombre total d'actions AYVENS attribuées durant le Conseil d'administration	29 961	66 256	25 479	47 684	38 250	395 017
Nombre total ajusté d'actions ALD attribuées ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Dont le nombre attribué aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-	-	-
Nombre total de bénéficiaires	3	14	2	11	6	393
Date d'acquisition des droits	31/03/28 (1 ^{re} tranche)		31/03/27 (1 ^{re} tranche)			
	31/03/29 (2 ^e tranche)	31/03/28 (1 ^{re} tranche)	31/03/28 (2 ^e tranche)	31/03/27 (1 ^{re} tranche)	31/03/26 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/30 (3 ^e tranche)	31/03/29 (2 ^e tranche)	31/03/29 (3 ^e tranche)	31/03/28 (2 ^e tranche)	31/03/27 (2 ^e tranche)	31/03/26
	31/03/29 (1 ^{re} tranche)		31/03/28 (1 ^{re} tranche)			
Date de fin de période de conservation	31/03/30 (2 ^e tranche)	31/03/29 (1 ^{re} tranche)	31/03/29 (2 ^e tranche)	31/03/28 (1 ^{re} tranche)	30/09/26 (1 ^{re} tranche)	
	31/03/31 (3 ^e tranche)	31/03/30 (2 ^e tranche)	31/03/30 (3 ^e tranche)	31/03/29 (2 ^e tranche)	30/09/27 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur <i>(en euros)</i> ⁽²⁾	6,73;6,61;6,23	6,73;6,61	4,85 ; 4,80 ; 4,58	4,85 ; 4,80	8,31	8,31
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2025 ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	-	-	72 812
Actions de performance restantes en fin d'exercice	29 961	66 256	25 479	47 684	38 250	322 205

(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 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) Juste valeur correspondant à chaque échéance.

(3) Pour les plans attribués en 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 régis par le droit français qui prévoit la possibilité de révocation par le Conseil d'administration à tout moment sans préavis et sans nécessité de justification. Les contrats de travail de Tim ALBERTSEN, John SAFFRETT et Patrick SOMMELET avec Société Générale sont suspendus pendant la durée de leur mandat.

Les régimes de retraite décrits ci-dessous s'appliquent à Tim ALBERTSEN, John SAFFRETT et Patrick SOMMELET. En effet, ils continuent de bénéficier des régimes de retraite en place à Société Générale. Philippe de ROVIRA n'a pas de contrat de travail et ses avantages sociaux sont alignés sur ceux des salariés d'Ayvens SA. À ce titre, il ne bénéficie pas d'un régime de retraite complémentaire.

Comme indiqué ci-après, la Société intègre les indemnités de départ dues au titre de tout contrat de travail dans le calcul du montant maximum dû. De ce fait, la suspension des contrats de travail de Tim ALBERTSEN, de John SAFFRETT et de Patrick SOMMELET ne contourne en aucune manière le respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier le plafonnement à deux ans de la rémunération fixe et variable annuelle au titre de l'indemnité de départ et l'indemnité de non-concurrence combinées.

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, John SAFFRETT et Patrick SOMMELET en bénéficient.

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 2025, le montant de la cotisation à verser au titre de 2025 s'élève à 44 850 euros pour Tim ALBERTSEN et à 32 928 euros pour John SAFFRETT.

Régime Épargne Retraite Valmy (ex-IP Valmy)

Tim ALBERTSEN, John SAFFRETT et Patrick SOMMELET 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, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT 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.

Patrick SOMMELET a également bénéficié de ce plan en tant que salarié jusqu'au 31 décembre 2019, mais celui-ci étant désormais fermé, aucun droit ne sera acquis au titre de son mandat de dirigeant mandataire social.

Conformément à la loi, l'accroissement des droits potentiels était soumis à une condition de performance.

Ce régime supplémentaire a été mis en place en 1991. Conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, il attribue aux cadres hors classification, nommés à partir de cette date, des droits potentiels à une rente annuelle à partir de la date de la liquidation de leur pension de Sécurité sociale.

Ce régime, révisé le 17 janvier 2019, a été définitivement clôturé le 4 juillet 2019 et plus aucun droit n'a été attribué après le 31 décembre 2019, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes de retraite 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. La fin du mandat de Tim ALBERTSEN n'aura pas d'incidence sur les droits acquis au titre de ce plan, cette condition étant remplie. 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 étaient 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, le cas échéant, ils continueraient à percevoir leur rémunération fixe.

Philippe de ROVIRA bénéficiera également, en cas de départ, d'une indemnité destinée à compenser l'effet d'une clause de non-concurrence, visant à protéger Ayvens, valable pour une période de 24 mois (indemnité égale à 24 mois de rémunération fixe).

Patrick SOMMELET bénéficierait en cas de départ, d'une indemnité pour compenser l'effet de la clause de non-concurrence, valable pour une période de 12 mois (indemnité égale à 12 mois de 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 (12 mois de rémunération fixe pour Patrick SOMMELET). 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.

Dans le cadre de son départ à la retraite, Tim ALBERTSEN ne pourra prétendre à aucune indemnité de non-concurrence.

S'agissant de John SAFFRETT, le Conseil d'administration du 5 février 2026 a déterminé qu'il sera soumis à une obligation de non-concurrence pendant un an à compter du 5 février 2026. Cette obligation donnera lieu au versement d'une indemnité de non-concurrence équivalente à une année de sa rémunération fixe, soit 600 000 euros versée mensuellement.

Indemnité de départ

Les mandataires sociaux dirigeants ont droit à une indemnité de départ en cas de cessation de leurs fonctions respectives.

Le montant de l'indemnité est fixé à deux ans de rémunération fixe pour Tim ALBERTSEN, John SAFFRETT et Philippe de ROVIRA, déduction faite des éventuelles indemnités dues au titre de la résiliation du contrat de travail, le cas échéant.

Le montant de l'indemnité est fixé à un an de rémunération fixe pour Patrick SOMMELET, duquel seront déduites les éventuelles indemnités dues au titre de la résiliation du contrat de travail.

L'indemnité n'est due qu'en cas de départ forcé, tel que motivé 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. Par ailleurs, s'agissant de Tim ALBERTSEN, de John SAFFRETT et de Patrick SOMMELET, l'indemnité n'est due qu'en cas de cessation simultanée du mandat Ayvens et du contrat de travail avec Société Générale.

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 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 versé 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.

Compte tenu du contexte de départ volontaire pour cause de départ à la retraite, Tim ALBERTSEN n'aura droit à aucune indemnité de départ.

Suivant les principes décrits ci-dessus, John SAFFRETT aura droit à une indemnité de départ de 1.200.000 euros, correspondant à deux ans de sa rémunération fixe annuelle. Aucune indemnité de départ ne sera due au titre de la rupture du contrat de travail de John SAFFRETT.

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 2025

	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) Du 24/05/23 au 31/12/25	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général) Du 27/03/20 au 30/11/25	X ^{(1) (3)}		X		X ⁽⁴⁾		X ⁽⁴⁾	
Philippe de ROVIRA (Directeur général) Du 01/12/25 au 31/12/25		X		X	X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Du 01/04/19 au 31/12/25	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.

(4) Les clauses d'indemnité de départ et de non-concurrence étaient applicables, mais dans la pratique, aucun paiement n'était dû dans le cadre d'un départ en retraite.

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 2025.

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

Le Directeur général et le Directeur général délégué 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.

Le Conseil d'administration du 18 juillet 2025, sur recommandation du COREM, a fixé l'obligation de détention d'actions de Philippe de ROVIRA à 120 000 actions, représentant un an de rémunération fixe annuelle.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du COREM, a décidé que cette obligation de détention d'actions devait être satisfaite à l'issue d'une période de six ans (au moins 50 % de l'obligation de détention d'actions devant être satisfaite à fin 2028 et l'intégralité de l'obligation de détention d'actions devant être satisfaite à fin 2031).

Pour fixer le délai nécessaire afin de remplir l'obligation de détention d'actions, le Conseil d'administration a tenu compte du fait que le nouveau Directeur général a été nommé en dehors du Groupe et que, dans le cadre de la politique de rémunération actuelle, les mandataires sociaux dirigeants ne reçoivent pas d'actions Ayvens, mais uniquement des équivalents actions.

Le Conseil d'administration du 5 février 2026, sur recommandation du COREM, a fixé l'obligation de détention d'actions de Patrick SOMMELET à 46 000 actions, représentant un an de rémunération fixe annuelle.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du COREM, a décidé que cette obligation de détention d'actions devait être satisfaite à l'issue d'une période de quatre ans (au moins 50 % de l'obligation de détention d'actions devant être satisfaite à fin 2028 et l'intégralité de l'obligation de détention d'actions devant être satisfaite à fin 2029).

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.

À ce titre, Philippe de ROVIRA bénéficie d'une telle indemnité à hauteur de 967 489,92 euros en compensation de la perte des LTI attribués mais non acquis mis en place par son ancien employeur, dont une partie sera acquise en 2026 et le reste en 2027. Le montant a été déterminé au moment de l'offre, mais l'attribution se fait entièrement sous forme d'équivalents actions Ayvens. Le montant final dépendra donc de la valeur des actions Ayvens à ce moment-là.

L'acquisition de cette attribution est différée dans le temps, conformément au calendrier d'acquisition des attributions initiales, et est soumise à des conditions similaires à celles appliquées à la rémunération variable différée des mandataires sociaux dirigeants, à savoir une condition de rentabilité définie comme le bénéfice net positif d'Ayvens (sur la base d'une moyenne arithmétique) au cours de l'exercice ou des exercices précédant les dates d'acquisition, une condition de présence continue, des mécanismes de *malus* et de *clawback*, tels que définis dans la rémunération variable différée des mandataires sociaux dirigeants exposée ci-dessus.

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 2025 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, voir 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 « Notes des états financiers consolidés » 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 des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société

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

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article 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 :

- Mme Diony Lebot, administratrice de votre société et conseillère auprès de Société Générale (anciennement directrice générale déléguée de 2018 à 2023)
- Mme 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
- Mr Didier Hauguel, administrateur de votre société (jusqu'en 2023) et administrateur d'autres filiales de Société Générale
- Mr Benoit Grisoni, administrateur de votre société et directeur général de Boursorama, filiale de Société Générale

Nature et objet :

Ayvens 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 :

1. 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 de la Société 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 85,9 M€ au titre de l'exercice 2025.
2. 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 de la Société 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 73,7 M€ au titre de l'exercice 2025.

Cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration le 5 avril 2023. Elle a été approuvée 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 de la Société à ses obligations prudentielles et pour permettre, si nécessaire, de financer une partie de l'acquisition en numéraire de 35 % des actions composant le capital social de LeasePlan Group B.V.

Fait à Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 avril 2026

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Guillaume MABILLE

Maxime van den Broek

PricewaterhouseCoopers Audit

Ridha Ben Chamek

Amel Hardy-Ben Bdira

3.9 Politique de mixité et organes de direction

Le Conseil d'administration d'Ayvens reste engagé envers la politique de diversité applicable à l'ensemble des équipes d'Ayvens, qui a été définie lors de la réunion du Conseil d'administration du 6 novembre 2023 et modifiée lors du Conseil d'administration du 7 février 2024. Le champ d'application de cette politique couvre tous les organes du Groupe, 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 d'au moins 35 % de femmes au sein de la direction d'Ayvens d'ici fin 2026.

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 d'administration et de la Direction générale à titre individuel, ainsi que de chacun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale à titre collectif, et des titulaires de fonctions clés. En ce qui concerne la diversité des genres, Ayvens SA compte 55 % de femmes et 45 % d'hommes au sein de son Conseil d'administration.

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 et les plans de succession du Groupe Ayvens. Afin d'atteindre l'objectif fixé pour 2026 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 Ayvens au 31 décembre 2025, le taux de femmes dans les organes de direction s'élevait à 33 %. Le Conseil conserve son objectif d'atteindre 35 % de femmes aux postes de direction d'ici la fin de l'année 2026, tout en actualisant le plan stratégique d'Ayvens au cours de l'année.

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 ;
- comités de sélection pour les postes de direction, composés d'au moins 33 % de femmes ;
- plus de 50 % de femmes dans les programmes de développement ;
- plus de 100 opportunités de tutorat en 2024 pour des talents divers (50 % de femmes) ;
- plus de 100 opportunités de tutorat inversé pour les jeunes talents et les cadres dirigeants (50 % de femmes) ;
- plus de 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	128	4.2 Organisation de la gestion des risques	145
4.1.1 Risques liés aux environnements macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires	129	4.2.1 Appétit pour le risque	145
4.1.2 Risques spécifiques à l'activité	133	4.2.2 Cadre général	148
4.1.3 Risque de crédit	136	4.2.3 Organisation de la gestion des risques	148
4.1.4 Risque non financier et risque de modèle	138	4.2.4 Cadre de contrôle interne	149
4.1.5 Risques structurels	143	4.3 Gestion et adéquation du capital	150
		4.3.1 Cadre réglementaire	150
		4.3.2 Gestion du capital	150

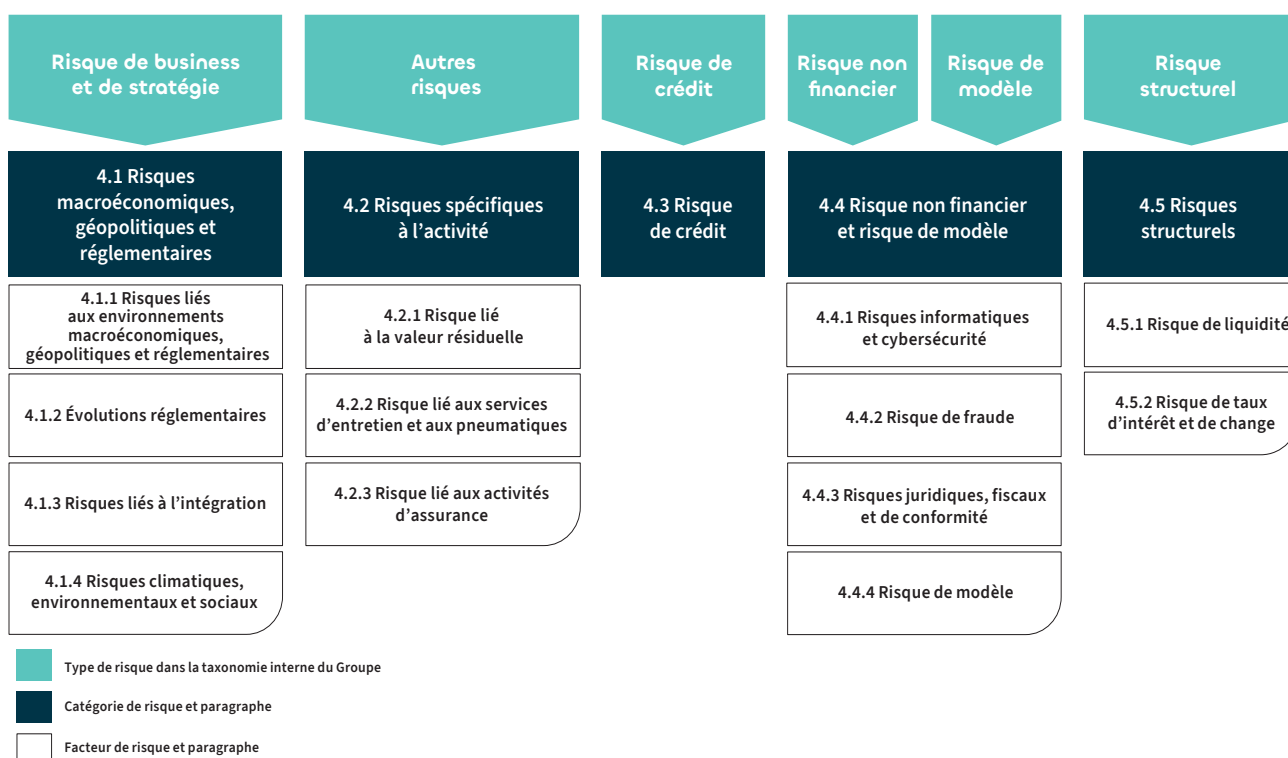
4.1 Facteurs de risques

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 liés aux environnements macroéconomiques, géopolitiques et réglementaires

4.1.1.1 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). 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. 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 et sa capacité à les contrôler, ou 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. 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. Ainsi, les activités du Groupe sont sensibles à l'évolution des marchés financiers et des conditions économiques principalement en Europe, car le Groupe réalise 94 % de son activité en Europe (en termes de produits provenant de clients externes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025), dont 16 % en France, 12 % en Italie, 10 % aux Pays-Bas, 10 % au Royaume-Uni, 9 % en Allemagne, 7 % en Espagne et 6 % en Belgique.

Les opérations, les résultats et la situation financière d'Ayvens pourraient être affectés par une intensification des risques géopolitiques. Le conflit en Ukraine provoque toujours 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 (y compris les terres rares), ainsi que sur les sanctions économiques et financières mises en place par un grand nombre de pays, notamment en Europe et aux États-Unis. De plus, en dehors de l'Europe, certains pays où Ayvens est moins exposé, comme la Turquie ou le Brésil, pourraient être durement touchés par la crise géopolitique. Par ailleurs, en Turquie, l'environnement hyperinflationniste pourrait avoir un impact sur les résultats financiers d'Ayvens (voir Section 2.1.3 du Chapitre 2 pour plus de détails).

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.

Au Moyen-Orient, le conflit déclenché fin février entre Israël, les États-Unis et l'Iran, marqué par des attaques ciblant des infrastructures énergétiques ainsi que des routes commerciales stratégiques comme le détroit d'Hormuz, entraîne des perturbations majeures sur les marchés mondiaux. Au-delà de la volatilité des prix du pétrole, cette situation accroît les risques pesant sur le transport et la disponibilité de certaines marchandises et matières premières. Ces tensions pourraient générer des ruptures dans la chaîne d'approvisionnement des constructeurs automobiles, notamment sur des composants critiques. Cela pourrait rallonger les délais de livraison des véhicules neufs, avec un impact direct sur la capacité d'Ayvens à fournir les véhicules à ses clients dans les temps prévus.

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. Cette situation a entraîné des retards dans la production de composants électroniques, tels que les semi-conducteurs, ce qui pourrait ralentir la production de véhicules et impacter l'activité d'Ayvens. La montée en puissance et l'expansion des constructeurs chinois de véhicules électriques ont également un impact majeur sur l'équilibre concurrentiel dans l'industrie automobile mondiale, ce qui pourrait à son tour avoir des répercussions sur les activités d'Ayvens (en réduisant les prix des véhicules et la vente de véhicules d'occasion).

L'administration présidentielle américaine modifie les politiques économiques et étrangères des États-Unis de façon radicale, ce qui a des répercussions importantes sur la situation géopolitique et sur l'évolution macroéconomique. La situation au Venezuela et les discussions autour du Groenland en sont quelques exemples récents. Ces changements ont suscité un sentiment général d'inquiétude et ont entraîné 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.

Le Groupe procède régulièrement à un examen de son portefeuille géographique d'opérations dans le cadre d'une approche risque/récompense et attractivité 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. En termes d'approvisionnement, le Groupe achète ses véhicules auprès d'un large éventail de constructeurs automobiles bien établis, reflétant les tendances et les parts de marché observées sur les immatriculations de véhicules neufs ⁽¹⁾ en Europe.

(1) Selon les données de l'ACEA (Association des constructeurs européens d'automobiles).

4.1.1.2 Évolution de la réglementation

Identification du risque

Le Groupe est soumis à un cadre réglementaire en pleine expansion, et toute évolution de celui-ci pourrait avoir des effets négatifs sur son activité, sa situation financière, ou ses coûts.

Ce cadre comprend les lois et réglementations françaises, européennes, ainsi que d'autres lois locales applicables, régissant ses activités transfrontalières, le cas échéant. L'application des lois existantes et la mise en œuvre de la législation future nécessitent des ressources importantes qui pourraient avoir une incidence sur les performances d'Ayvens. En outre, tout manquement aux lois en vigueur pourrait donner lieu à des amendes ou nuire à la réputation ainsi qu'à l'image de marque d'Ayvens.

Parmi les lois et réglementations susceptibles d'avoir une influence significative sur Ayvens :

- Le renforcement des exigences en matière de protection des données, de sécurité des réseaux et des systèmes d'information, ainsi que l'extension des exigences en matière de cyber-résilience à la suite de l'adoption par le Conseil, le 28 novembre 2022, du paquet européen de directives et de règlements sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA), applicable depuis le 17 janvier 2025.
- La mise en place des dispositifs réglementaires européens relatifs au devoir de vigilance issus de la proposition de directive dite « CS3D » (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, qui a été adoptée par le Conseil européen le 24 mai 2024), avec un renforcement des obligations de reporting extra-financier, en particulier dans le cadre de la CSRD (directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises), et le renforcement de l'intégration des questions environnementales, sociales et de gouvernance dans les activités de gestion des risques et l'intégration de ces risques dans le processus de contrôle et d'évaluation prudentiels (SREP), ainsi que les mesures issues du Paquet Omnibus publié le 26 février 2025, qui vise à simplifier les dispositions de la CSRD relatives à la publication d'informations en matière de durabilité et les dispositions de la CS3D sur le devoir de vigilance. Ce paquet comprend également une proposition de directive dite « stop-the-lock », qui reporte l'application de certaines exigences. Ce paquet a été adopté le 14 avril 2025.
- Les nouvelles obligations issues de la proposition de la réglementation bancaire du Comité de Bâle (texte de finalisation de Bâle 3, également appelé Bâle 4). Le règlement (UE) n° 575/2013 du 31 mai 2024 (CRR3), qui est entré en vigueur le 9 juillet 2024 et est applicable depuis le 1^{er} janvier 2025, ainsi que la directive (UE) 2024/1619 du 31 mai 2024 (CRD6), constituent les textes de la mise en œuvre de la réforme en Europe.

Ayvens est principalement soumis à des exigences de ratio de fonds propres et à des exigences réglementaires minimales (Common Equity Tier 1 (CET1), Tier 1 (T1) ou Total Capital (TC)) ⁽¹⁾

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).

En outre, Ayvens a reçu la notification de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), mettant en œuvre la décision du Conseil de résolution unique sur l'exigence minimale de fonds propres et d'engagements éligibles (MREL) applicable à compter du 31 décembre 2026.

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.

(1) Voir les détails pour connaître les exigences minimales de la partie 4.3.2 relative à la Gestion du capital.

4.1.1.3 Risques liés à l'intégration

Identification du risque

Le Groupe pourrait faire face à des difficultés compromettant la satisfaction client lors de la mise en œuvre de la phase finale de l'intégration.

Le 22 mai 2023, ALD Automotive a finalisé l'acquisition de 100 % de LeasePlan. La finalisation de l'intégration pourrait encore être source de risques susceptibles d'avoir un effet défavorable sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

Risque de baisse de la satisfaction client

La satisfaction client est au cœur de la stratégie Ayvens, mesurée par le Net Promoter Score (NPS) ⁽¹⁾ de la société à travers les différents pays. L'objectif principal d'Ayvens est de maintenir une tendance positive au niveau du NPS. Certaines difficultés que les clients pourraient rencontrer

du fait du processus d'intégration et de transformation en cours pourraient peser sur leur niveau de satisfaction. Cela vaut tout particulièrement pour les processus de services des pays en voie d'intégration. Par exemple, une baisse des performances du service client pourrait entraîner une augmentation des réclamations, tandis que des problèmes liés aux performances opérationnelles (retards dans les processus, erreurs de facturation, processus de reporting) pourraient perturber la gestion de la relation client dans les pays concernés par la fusion. Cela pourrait entraîner une perte d'opportunités commerciales (risque de non-renouvellement des contrats ou risque de diminution de la part de marché d'Ayvens au profit d'autres fournisseurs) et, à terme, une perte de parts de marché.

Afin d'atténuer cette baisse potentielle de satisfaction client, une attention particulière est accordée aux pays où les anciennes entités ALD et LeasePlan fusionnent, grâce à la mise en place d'un groupe de travail sur les actions clients aux niveaux local et central, comptant des cadres supérieurs du Groupe, afin de veiller à ce que les questions ayant un impact sur les clients soient traitées efficacement de manière transversale. Le processus d'escalade dédié aux clients stratégiques a également été renforcé.

Risque lié à l'impact financier de l'intégration

L'estimation du montant global de l'ensemble des honoraires, coûts et dépenses externes engagés par le Groupe pourrait s'avérer plus élevée, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe. Le risque que les coûts de restructuration (CTA) ⁽²⁾ soient supérieurs aux estimations a considérablement diminué à la fin de l'année 2025, car plus de 90 % de l'intégration est désormais achevée. La majorité des migrations prévues ont été finalisées et seuls quatre pays (Inde, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni) restent à finaliser en 2026.

Par conséquent, le risque de ne pas réaliser les synergies attendues de l'acquisition a considérablement diminué à fin 2025. En 2025, les synergies visées, d'un montant de 350 millions d'euros, ont été légèrement dépassées et leur réalisation complète est prévue d'ici 2026, conformément aux objectifs du plan PowerUp 2026.

(1) Net Promoter Score (NPS) (fidélisation du client) : mesuré une fois par an et suivi dans le cadre d'un plan d'action annuel.

(2) Les coûts de restructuration (CTA) représentent le montant global de l'ensemble des honoraires, coûts et dépenses externes engagés par le Groupe dans le cadre de cette opération de rachat.

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 en sections 5.1 à 5.9 du Chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Du fait de l'intégration des critères ESG dans le cadre de gestion des risques, Ayvens prend en compte les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) couvrant à la fois les risques liés au climat et les risques environnementaux. Ainsi, ces risques ne sont pas considérés séparément, mais font partie intégrante des domaines de risque dans lesquels ils peuvent se matérialiser. Les facteurs ESG doivent toujours être considérés comme des facteurs de risque dans le cadre du cycle de gestion des risques. Ayvens réalise, chaque année, un exercice d'identification des risques axé sur l'ESG afin de cartographier et d'évaluer les risques ESG 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. Pour mettre les choses en perspective, le transport routier est responsable de plus 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 provient de 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. Cela explique pourquoi les efforts de l'UE en matière d'émissions se concentrent essentiellement sur les voitures et les camionnettes, d'où l'importance de la suppression progressive des moteurs thermiques d'ici 2035. L'appel croissant à l'action et la politique gouvernementale sur ces deux sujets, soutenus par l'évolution des préférences des clients, a et aura un impact sur Ayvens à l'avenir, entraînant potentiellement un déséquilibre dans la demande liée aux véhicules électriques. Les émissions de CO₂ liées aux livraisons Ayvens sont historiquement inférieures d'environ 10 g/km à celles du marché, et les véhicules électriques représentaient 40 % des voitures neuves livrées en Europe en 2024 (contre 21 % pour le marché en 2024⁽¹⁾).

Les facteurs de risques physiques⁽²⁾, 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 au sens large. Les facteurs de risque de transition n'influencent pas seulement la valeur résiduelle des véhicules (risque lié aux actifs) mais impactent également d'autres risques, notamment la stratégie de durabilité (risque stratégique et commercial) et les capacités de remboursement des clients d'Ayvens.

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, en élargissant l'offre de mobilité à des solutions multicycles et multimodales.

Ayvens s'est engagé dans des actions en faveur de l'adoption des véhicules électriques et de la réduction des émissions dans le cadre de sa stratégie PowerUp 2026. 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, avec un objectif d'émissions de 90 à 100 g/km d'ici 2026. En mars 2026, les plans de réduction des émissions soumis par Ayvens ont été validés par la SBTi (*Science Based Targets initiative*), confirmant ainsi les mesures prises par l'entreprise pour réduire ses émissions et son approche prospective en matière de réduction des risques liés à l'ESG.

Du fait de la durée moyenne relativement courte de ses actifs, la flotte d'Ayvens 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 lié à la motorisation. La part croissante des véhicules électriques se traduit mécaniquement par une baisse des émissions.

Le programme EV intégré en Business-As-Usual couvrant tous les aspects de cette transition vise à maximiser les impacts positifs pour Ayvens et à saisir progressivement les opportunités commerciales considérables offertes par la transition vers une économie bas carbone, tout en réduisant les risques associés. Ces actions, qui s'inscrivent dans le cadre du plan de transition, sont présentées dans une perspective plus large dans l'État de durabilité.

En tant que facilitateur clé pour les clients de la Société, Ayvens continue 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 et l'adaptation aux nouvelles connaissances telles que l'état de santé des batteries, est en phase avec la demande croissante des clients.

Les mesures prises par Ayvens afin d'appréhender et d'atténuer le risque social ont continué d'évoluer, avec par exemple les initiatives DEI (Diversité, Équité et Inclusion) soutenues par l'entreprise et l'adoption généralisée de la Charte des Achats Durables. Ayvens a mis en place un cadre de gestion des risques et de suivi des normes de gouvernance élevées qu'il a adoptées, conformément à la législation applicable, aux exigences de suivi et au statut réglementé d'Ayvens. Ayvens suit de près les risques liés à l'ESG, conformément aux pratiques de Société Générale.

Pour plus de détails sur les risques ESG liés à l'évaluation de la double matérialité, nous vous renvoyons aux sections 5.1 à 5.9 du Chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel, en particulier au paragraphe 5.1.

(1) Selon les données de l'ACEA (Association des constructeurs européens d'automobiles).

(2) Les risques physiques qui découlent des effets physiques de la crise climatique et de la dégradation de l'environnement, et les risques de transition qui font référence aux incertitudes liées au calendrier et à la rapidité du processus d'adaptation à une économie à faible émission de carbone et durable sur le plan environnemental.

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 car il supporte le risque de valeur résiduelle de la flotte.

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués, vendant à profit ou à perte les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location. Le résultat brut de la vente de véhicules d'occasion ⁽¹⁾ s'élève à 628,1 millions d'euros en 2025 contre 907,9 millions d'euros en 2024.

La transition vers les véhicules électriques a été la tendance la plus marquante du secteur automobile en 2025. Le marché des véhicules électriques traverse une période très perturbée. En 2025, les ventes de véhicules électriques ont atteint 20,7 millions d'unités ⁽²⁾ dans le monde, soit 3,5 millions de plus qu'en 2024 (ce qui correspond à une hausse de 20,4 % sur un an). En Europe, principal marché d'Ayvens, si les ventes de véhicules électriques ont fortement augmenté ces dernières années, la croissance a ralenti depuis 2024, principalement du fait de la réduction des subventions gouvernementales, de la lenteur du déploiement du réseau de bornes de recharge et des prix élevés des véhicules. Néanmoins, les fondamentaux à long terme du marché restent solides, les principaux moteurs étant (1) la disponibilité accrue de voitures électriques bon marché et plus petites, (2) des politiques favorables, (3) l'amélioration de la technologie des batteries (tant en termes de coûts que de capacité) et enfin, (4) la croissance attendue des réseaux de bornes de recharge.

Dans l'ensemble, la plupart des constructeurs automobiles restent déterminés à opérer une transition complète vers les véhicules électriques d'ici 2035-2040, malgré les ajustements à moyen terme de leur portefeuille de produits. Cela s'explique essentiellement par les investissements sans précédent qui ont été réalisés à l'échelle mondiale. Par ailleurs, la réglementation CAFE (« Corporate Average Fuel Economy ») de l'Union Européenne fixe des objectifs ambitieux aux constructeurs automobiles (OEM) en matière de réduction des émissions de CO₂, avec des sanctions importantes si les cibles ne sont pas respectées. L'assouplissement de la réglementation CAFE (en mars 2025) a lissé sur trois ans (2025-2027) les objectifs de réduction des émissions de CO₂ au lieu d'une seule année initialement. Cette dernière initiative a allégé la pression sur les ventes des constructeurs automobiles (OEM) ainsi que sur les prix des véhicules électriques rechargeables (BEV) d'occasion. Le

dialogue stratégique en cours à la Commission européenne (CE) sur la révision de la réglementation relative aux normes de performance en matière d'émissions de CO₂ des véhicules particuliers et des véhicules utilitaires légers, ainsi que la récente publication d'un mandat baptisé « Greening Corporate Fleet » (16 décembre 2025) obligeant les sociétés de location à augmenter leur part d'achats de véhicules électriques, ajoutent encore à la volatilité de l'évolution du marché des véhicules électriques. Le risque pour Ayvens est que le volume de véhicules électriques d'occasion dépasse la demande du marché des voitures d'occasion et fasse baisser les prix, ce qui pourrait avoir un impact financier négatif pour Ayvens. La pression à la baisse des prix des véhicules électriques rechargeables d'occasion (BEV) reste forte au Royaume-Uni, marché où les BEV importés ne sont pas soumis aux droits de douane, entraînant une dépréciation supplémentaire des véhicules.

Le résultat brut de la vente de véhicules d'occasion d'Ayvens ⁽³⁾ est resté positif tout au long de l'année 2025, à 1 075 euros par unité, et bien au-dessus des niveaux pré-COVID (entre +200 et +400 euros par véhicule).

Ayvens est toutefois 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 de revente estimée des véhicules composant sa flotte devient inférieure à leur valeur résiduelle contractuelle.

Les ventes futures et les pertes estimées sont influencées par des facteurs externes tels que les conditions macroéconomiques, les politiques gouvernementales, les réglementations fiscales et environnementales, les préférences des consommateurs et les prix des véhicules neufs. Si les prix de revente des véhicules d'occasion baissent, le Groupe pourrait voir ses performances de revente diminuer, voire subir une perte, ce qui pourrait avoir un impact négatif majeur sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et/ou sa capacité à atteindre ses objectifs.

Au 31 décembre 2025, la flotte financée d'Ayvens totalisait 2,5 millions de véhicules.

Le risque de valeur résiduelle est encadré par une politique centrale qui définit le mode de fixation 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 politique 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 pour établir le devis des véhicules loués. Les valeurs résiduelles sont fixées localement, documentées conformément à la procédure avec une piste d'audit claire et sont revues et validées au niveau central.

Les calculs des valeurs résiduelles sont établis en fonction des segments spécifiques de véhicules basés sur la taille et le type de véhicule, et sont basés sur des modèles statistiques, des données

externes sur les 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 particulièrement 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 à l'évolution rapide des technologies liées à ces véhicules. Les procédures traditionnelles de fixation de valeurs résiduelles, basées notamment sur les prix de revente observés, présentent des limites pour ces véhicules du fait de leur introduction récente. Pour cette raison, un groupe d'experts se concentre sur la détermination des valeurs résiduelles des véhicules électriques depuis 2020. Cette équipe a établi des procédures spécifiques pour ces 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) Source : ACEA (Associations des Constructeurs Européens d'Automobiles).

(2) Source : volumes de véhicules électriques (chiffres datant de décembre 2025).

(3) Hors impacts des ajustements des amortissements.

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.

Deux revues de flotte sont menées chaque année dans les filiales de plus de 10 000 véhicules 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 réévaluation de la flotte conformément à la méthodologie approuvée au niveau du Groupe.

L'équipe centrale en charge du Risque sur les actifs d'Ayvens a la responsabilité de s'assurer que la réévaluation de la flotte est menée dans le respect des exigences définies. Quand des pertes sont attendues sur le portefeuille, une dépréciation additionnelle est enregistrée conformément aux normes comptables d'Ayvens. Inversement, le taux d'amortissement est réduit, voire stoppé, en cas de 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 prolonger 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 à une perte potentielle due à des coûts réels de réparation, d'entretien et de pneumatiques de toute la période contractuelle supérieurs aux valeurs techniques de ces services 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.

Le principal risque auquel Ayvens est exposé dans ce domaine vient d'une augmentation inattendue des prix qui pourrait avoir un impact significatif sur les coûts RMT, en particulier *via* le coût de la main-d'œuvre et le prix des pièces de rechange et des pneumatiques, hausse qu'Ayvens ne pourrait pas répercuter sur les contrats existants, mais uniquement sur les nouveaux contrats.

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

La gouvernance des risques d'Ayvens en matière de coûts RMT a été redéfinie fin 2024 afin de déterminer le cadre technique RMT du Groupe, y compris les rôles, les responsabilités, les méthodes et les contrôles pour l'examen et la définition des coûts techniques RMT, à la fois pour les entités locales et la direction centrale du Groupe Ayvens. 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.

Le Groupe s'est doté d'une vaste base de données des coûts RMT, qui comporte une grande variété de marques et de modèles.

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

Les niveaux d'inflation réelle et prévisionnelle font partie intégrante du système de suivi du Groupe lors de la fixation du prix des services facturés dans le cadre des nouveaux contrats.

Certains accords commerciaux d'Ayvens (internationaux et locaux) contiennent 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 et au risque de dommages aux véhicules.

Le risque d'assurance automobile correspond au risque de pertes financières dues aux coûts liés aux dommages et aux indemnités payées ou à payer par l'entité Ayvens Insurance. 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).

Le risque de dommages aux véhicules correspond au risque de pertes financières subies par les entités, par le biais de garanties dommages offertes aux clients ou de régimes d'assurance externes avec franchise. Ce risque comprend :

- les risques à long terme (par exemple, les systèmes de franchise de tiers) ; et
- les risques à court terme (par exemple, les dommages matériels automobiles).

Ces deux types de risques sont gérés par :

- l'entité Ayvens Insurance ; et

- les filiales d'Ayvens qui disposent d'un plan local de rétention des risques (LRRS ⁽¹⁾).

Les filiales d'Ayvens peuvent offrir une garantie/prestation pour les dommages causés à un véhicule dans le cadre du contrat de location. 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. Certaines entités ont recours à un système de franchise de tiers, dans le cadre duquel, en échange de primes moins élevées, l'entité s'engage à rembourser à l'assureur le premier montant de toute demande d'indemnisation, une fois que ce dernier l'a payé. Les autres 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 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 ⁽²⁾.

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 d'entreprise 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) ⁽³⁾ divisés par les primes nettes. L'appétit d'Ayvens 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 (AYINS), par la Direction centrale d'assurance (à l'aide des indicateurs de risque pertinents (KRI)) et par l'équipe centrale des risques d'assurance LoD2, et sont communiqués au Comité de gouvernance de l'assurance automobile du Groupe.

Plus précisément, le rôle de la Direction centrale d'assurance dans ce processus est de superviser les risques, d'assurer un suivi quotidien efficace et d'améliorer la performance au niveau du portefeuille.

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) Le plan local de rétention des risques (LRRS) est un système de garantie.

(2) 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} mai 2024.

(3) 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. Le Groupe peut subir des pertes en cas de défaillance d'une ou de plusieurs contreparties. Malgré le suivi assuré par le Groupe afin de limiter les effets de concentration de son portefeuille de crédit, il est possible que les défaillances d'une contrepartie s'amplifient au sein d'un même secteur économique ou d'une même région du monde en raison de l'interdépendance de ces contreparties.

Il convient de noter que dans la majorité des cas (contrat de location simple), Ayvens est légalement propriétaire du véhicule loué. En cas de défaut du client, Ayvens reprend rapidement possession du véhicule et le revend, ce qui permet de limiter le coût du risque.

Au 31 décembre 2025, les expositions au bilan et hors bilan du Groupe mesurées en EAD (exposition en cas de défaut) s'élèvent à 22,1 milliards d'euros, dont 69 % correspondent au portefeuille entreprises et 31 % au portefeuille particuliers.

Au 31 décembre 2025, l'exposition du Groupe est structurée de façon diversifiée sur différents secteurs économiques.

En termes de concentration géographique, l'exposition du Groupe Ayvens se situe principalement en Europe (95 % de l'exposition EAD totale du Groupe), notamment en Allemagne (16 % de l'exposition EAD totale du Groupe), au Royaume-Uni (14 %) et aux Pays-Bas (13 %) au 31 décembre 2025.

En termes de concentration individuelle, le portefeuille d'Ayvens est considéré comme diversifié. Le plus important groupe de clients représente 1,8 % de l'exposition totale du Groupe, les 20 premiers groupes représentant 11 % de l'exposition totale.

S'agissant de la qualité de crédit du portefeuille, au 31 décembre 2025, 57 % de l'exposition « clients entreprises » du Groupe était 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	11 %
BBB	43 %
BB	32 %
B	8 %
<B	3 %

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 à 27 points de base, 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. Outre ce pic observé en 2020, le coût du risque est resté stable, entre 14 et 25 points de base, depuis 2011. En 2025, le coût du risque s'établit à 21 points de base ⁽¹⁾, en recul par rapport à celui de 2024 (24 points de base), soit largement dans les limites des niveaux d'alerte interne.

Année	Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en points de base)
2023	18
2024	24
2025	21

Au 31 décembre 2025, les créances du Groupe auprès de clients s'élevaient à 4 002 millions d'euros. La légère baisse par rapport à l'année précédente (4 455 millions d'euros en 2024) s'explique principalement par la baisse des créances au titre des contrats de location financement. Au 31 décembre 2025, le Groupe avait constitué des provisions pour créances douteuses de location financement et créances clients de 342,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2025, les provisions prospectives pour incertitudes sur les clients actuellement sains s'élèvent à 51,3 millions d'euros.

Le ratio de créances douteuses (NPL) ⁽²⁾ s'établit à 0,9 %. Il est en hausse par rapport aux 0,7 % enregistrés fin 2024, principalement en raison de créances douteuses supérieures aux flux sortants (créances amorties), mais il est toujours dans les limites des niveaux d'alerte interne.

(1) Des actifs productifs moyens.

(2) Ratio NPL : pourcentage de créances douteuses (location simple + location-financement + assurance) par rapport à la valeur nette comptable des actifs de location simple, des créances de location-financement et des créances d'assurance.

Le Groupe s'appuie sur des procédures en ligne avec la politique de risque de Société Générale (voir section 6.1 « 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. Treize politiques ont été publiées sur des thèmes spécifiques liés au risque de crédit, avec des exigences auxquelles les entités doivent se conformer. Ces politiques Ayvens découlent des exigences de la Société Générale et sont conformes à ces dernières. 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.

La décision finale liée aux autorisations de crédit est prise en fonction de l'importance et de la complexité de la transaction ainsi que de la solvabilité du client. En revanche, les dossiers de crédit de moindre importance peuvent être approuvés au sein des entités d'Ayvens, tandis que les dossiers plus importants ou plus complexes doivent être approuvés par l'équipe centrale chargée des risques de crédit d'Ayvens ou au sein de Société Générale.

L'organe décisionnel final impliqué dans les autorisations de crédit varie en fonction :

- du type de client (exclusif ou commun) ;
 - a. un client exclusif est un client qui entretient une relation commerciale uniquement avec Ayvens au sein de Société Générale,
 - b. un client commun est un client qui entretient une relation commerciale avec Ayvens et une autre unité opérationnelle de Société Générale.

- du profil de risque de la contrepartie ;
- du montant demandé ;
- de la durée.

Les autorisations de crédit sont un ensemble de limites de crédit (c'est-à-dire le montant maximal de l'exposition en euros ou converti en euros) accordées par la direction générale de Société Générale au DG d'Ayvens (pour la première ligne de défense/LoD1) et au Directeur de la conformité et de la gestion des risques (CRCO) (pour la deuxième ligne de défense/LoD2). Le DG et le CRCO peuvent déléguer ces autorisations de crédit au sein de l'organisation d'Ayvens, ce qui permet à l'équipe centrale chargée de la gestion des risques et aux entités locales d'approuver les transactions sans avoir à obtenir l'accord d'autres services du Groupe. Les demandes de crédit allant au-delà de ces autorisations nécessitent une approbation au sein 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. Une notation doit être calculée au moins une fois par an, soit par Société Générale pour les clients communs, soit par Ayvens pour les clients exclusifs.

S'agissant du risque de concentration, Ayvens signale et suit les expositions majeures et la concentration sectorielle tant au niveau central que local. Ayvens étant présent dans 41 pays ⁽¹⁾, le risque de concentration géographique est considéré comme suffisamment diversifié, d'autant plus que la grande majorité de l'exposition d'Ayvens se situe dans des pays bénéficiant d'une notation « Investment Grade ».

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

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.

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion du risque IT répondant aux attentes des régulateurs et des standards du marché.

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 ⁽¹⁾ 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.

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.

(1) Conformément au Code de conduite de la Société Générale.

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 ses 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

Le risque de fraude se définit comme le non-respect intentionnel des lois, réglementations ou procédures en vigueur, susceptible d'entraîner une perte pour Ayvens et/ou ses clients et de procurer au fraudeur ou à ses proches un avantage matériel ou moral direct ou indirect.

Le risque de fraude peut augmenter en période de crise économique, lorsque la pression financière exercée sur les clients, les tiers ou les employés peut accroître les incitations et les occasions de se livrer à des comportements frauduleux. Pour Ayvens, ce risque peut se concrétiser par des cas de fraude interne, de fraude externe (y compris des fraudes liées aux clients) et de fraude commise par des tiers. Le « vol de voiture » et l'utilisation abusive des cartes carburant comptent parmi les types de fraude observés par Ayvens.

Ayvens dispose d'un cadre de gestion du risque de fraude afin de prévenir, détecter, enquêter, réagir et remédier aux risques de fraude. Ce cadre couvre à la fois la fraude interne et externe.

Ayvens applique une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la fraude interne. La fraude interne implique le détournement intentionnel des actifs de l'entreprise ou la manipulation d'informations financières avec la participation d'employés. De telles actions peuvent nuire gravement à l'intégrité financière, à la réputation et à la confiance des parties prenantes d'Ayvens, ce qui pourrait entraîner des pertes financières importantes et des conséquences réglementaires majeures.

La fraude externe, y compris le vol de voiture, peut varier selon la situation géographique. Les différences dans les tendances locales en matière de criminalité, les conditions socio-économiques, les pratiques commerciales et l'efficacité des procédures légales et répressives peuvent influencer à la fois la probabilité de fraude et la capacité d'Ayvens à prévenir, détecter et recouvrer les pertes.

Le vol de voiture par des tiers (c'est-à-dire sans implication du client) est la forme de fraude externe la plus courante chez Ayvens. Cela peut se produire, par exemple, lors du vol du véhicule au domicile d'un client, dans les locaux d'Ayvens ou dans un lieu public. Dans d'autres cas, les véhicules peuvent être récupérés auprès des fournisseurs à l'aide d'une fausse identité. Une fraude liée au client peut également se produire lorsque celui-ci a des difficultés à respecter ses obligations de paiement et ne restitue pas le véhicule à la demande d'Ayvens. Ayvens utilise un outil de collecte de données de pertes pour enregistrer les incidents de risque opérationnel et les pertes. En 2025, 55,1 % 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 une perte financière opérationnelle d'environ 7 millions d'euros.

La fraude au DG est un type de fraude de plus en plus courant au sein des entreprises. Ayvens a observé une hausse du nombre de tentatives de fraude suite à la nomination du nouveau Directeur général. La sensibilisation des collaborateurs à ce type de risque de fraude a été renforcée.

(1) National Institute Standards of Technology.

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 *Key Risk Indicators* et la fraude interne dans le cadre des indicateurs d'appétence au risque d'Ayvens. Des campagnes spécifiques basées sur les enseignements tirés des précédents cas de fraude sont partagés entre les entités afin de sensibiliser les salariés et d'assurer la détection précoce et la prévention d'un nouveau mode opératoire.

4.1.4.3 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Le Groupe se conforme à de multiples législations et réglementations nationales sectorielles/transversales notamment relatives aux opérations de crédit, à la 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, et cela pourrait nuire à sa réputation et avoir un impact sur son activité et sa situation financière.

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 protection des clients, 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.

Les travaux de *due diligence* réalisés par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan peuvent ne pas avoir permis d'identifier les éléments pertinents ni l'intégralité des passifs significatifs de LeasePlan.

Le Groupe peut encore être confronté à des passifs ou à des problématiques non identifiés pendant les travaux de due diligence sur LeasePlan, incluant notamment des éléments non couverts par les garanties ou les polices d'assurance. Nonobstant le fait que le Groupe continue de gérer proactivement ces risques, le Groupe pourrait être tenu, dans l'éventualité de la survenance d'un incident imprévu, 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.

Risque fiscaux liés à la réorganisation après l'acquisition de LeasePlan

Les conséquences fiscales défavorables liées à la mise en œuvre des restructurations juridiques opérées après l'acquisition de LeasePlan ont été limitées (en termes d'impôt sur les plus-values, de réimmatriculation des voitures, de perte d'actifs d'impôts différés, etc.).

Les traitements ou régimes fiscaux applicables à ces réorganisations impliquant les sociétés du Groupe pourraient être interprétés par les autorités fiscales françaises ou étrangères d'une manière différente des hypothèses retenues pour structurer ces opérations. Cependant, chaque restructuration ou fusion a été étudiée et validée par des cabinets d'avocats locaux afin de limiter les coûts et les risques fiscaux.

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.

Pour une description des procédures en cours les plus significatives, se référer à la Section 6.1, note 5.5 « Risques juridiques, fiscaux et de conformité » du Document d'Enregistrement Universel 2025.

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, de protection des clients et de protection des données.

Les politiques du Groupe définissent les mesures permettant de conduire l'activité dans le respect des réglementations applicables répondent 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 2025, cet exercice d'auto-évaluation a été 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 Groupe est exposé au risque de modèle, qui se définit 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 fait référence à tous les modèles utilisés, répartis sur différents types de risques (car les modèles sont utilisés pour différents types de risques tels que le risque lié aux véhicules, le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt dans les modèles Banking Book, le risque d'assurance, le risque de conformité, etc.) et différentes unités (car les modèles sont utilisés par diverses fonctions et entités du Groupe Ayvens). Le risque de

modèle utilisé à des fins réglementaires est spécifiquement distingué par le régulateur et fait l'objet d'une surveillance accrue. Les expositions au risque de crédit du Groupe Ayvens sont soumises à la méthode standard et ne disposent donc pas de modèles IRB.

Le risque de modèle peut avoir un impact négatif général (conformité, réputation, etc.), mais peut également avoir des conséquences financières directes. Les conséquences financières potentielles importantes sont, pour la plupart, liées (i) à des lacunes dans les modèles d'octroi qui augmentent le coût net du risque ou à des lacunes dans les modèles de valeur résiduelle qui réduisent les revenus de la société de *leasing*, (ii) à des décisions inappropriées fondées sur des modèles ALM en matière de couverture ou de prix clients et (iii) à des estimations erronées de la valeur économique de certains éléments (modèles ALM ou modèles de valeur résiduelle).

La gestion du risque de modèle repose sur une gouvernance solide, avec une fonction MRM indépendante et un comité de gestion dédié à la supervision des risques liés aux modèles.

La fonction MRM indépendante d'Ayvens est placée sous la responsabilité du Directeur MRM d'Ayvens, qui est hiérarchiquement rattaché au Directeur de la conformité et de la gestion des risques d'Ayvens.

Le risque de modèle est géré de manière centralisée et repose sur les propriétaires de modèles, répartis entre les fonctions centrales et les différentes entités.

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 du risque de modèle au niveau du Groupe.

La fonction MRM suit les questions clés liées au risque de modèle, ainsi que la mise en œuvre d'un cadre MRM, et rend compte régulièrement aux Comités MRM, ainsi qu'au Comité des risques d'entreprise d'Ayvens. Dans les plus grandes entités, les principales questions liées au risque de modèle sont présentées et suivies au sein des Comités des risques d'entité.

Le risque de modèle est géré à l'aide d'un cadre dédié, couvrant toutes les étapes du cycle de vie du modèle.

Ayvens suit le cadre et les processus MRM de Société Générale, tout en mettant en œuvre sa propre politique MRM et ses propres normes pour les modèles spécifiques d'Ayvens. La politique MRM est progressivement appliquée à l'ensemble du Groupe et à tous les modèles. Les contrôles sont mis en œuvre et suivis à toutes les étapes du cycle de vie du modèle (lancement, développement, examen et suivi de l'approbation, modifications, mise hors service). Ils sont proportionnels au risque potentiel que présente chaque modèle.

La fonction MRM est impliquée dans la gouvernance des outils d'IA.

Examen indépendant des modèles

L'un des facteurs clés permettant d'atténuer le risque de modèle réside dans l'examen indépendant des modèles, mené par la fonction MRM de la deuxième ligne de défense (LoD2), selon un plan d'examen annuel. Le plan est basé sur le niveau de risque de modèle et approuvé par le Comité de gestion du risque de modèle (MRMC) d'Ayvens. Le processus d'examen et d'approbation des modèles suit le même schéma global pour tous les modèles.

4.1.5 Risques structurels

4.1.5.1 Risque de liquidité

Identification du risque

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles, en cas de défaut de liquidité.

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 6.1 « Notes relatives aux comptes consolidés », Note 5 « Gestion des risques financiers et opérationnels »).

Pour financer ses activités, Ayvens s'appuie sur diverses sources de financement. Depuis l'acquisition de LeasePlan, les sources de financement du Groupe sont plus diversifiées, avec 23 % des financements provenant des émissions obligataires (10,4 milliards d'euros), 14 % des emprunts bancaires (6,2 milliards d'euros), 6 % des titrisations (2,9 milliards d'euros) et 31 % des dépôts comptabilisés auprès d'Ayvens Bank N.V. (14,1 milliards d'euros) provenant de particuliers basés aux Pays-Bas et en Allemagne. Le reste du financement net (25 %) est assuré par la Société Générale, qui reste une source de financement importante pour Ayvens.

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.

Ayvens Bank N.V. est contrôlée par le Groupe Ayvens et est un établissement financier agréé pour la collecte de dépôts. Dans l'éventualité d'un retrait des dépôts à vue et/ou de non-renouvellement des dépôts à terme résultant d'une crise aiguë touchant Ayvens Bank, Ayvens et/ou le secteur bancaire en général, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir un niveau satisfaisant de dépôts et pourrait devoir recourir à des financements plus coûteux, ce qui pourrait avoir un impact significatif 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. Le ratio réglementaire LCR (Liquidity Coverage Ratio) d'Ayvens Bank s'élevait à 406 % au 31 décembre 2025 (fin de période) et les réserves de liquidité s'élevaient à 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2025. Le ratio NSFR (Net Stable Funding Ratio) s'élevait à 271 % au 31 décembre 2025.

La position de liquidité est étroitement surveillée.

Grâce à la diversification de ses sources de financement, qui comprennent notamment les dépôts de particuliers, l'exposition du Groupe aux risques de liquidité reste limitée, car sa politique consiste à financer les actifs sous-jacents sur une durée identique à celle des contrats de location correspondants. 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 se prémunir contre les tensions sur la liquidité. 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 financement et Ayvens est intégré dans la gestion du risque de liquidité de Société Générale.

4.1.5.2 Risques de taux d'intérêt 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.

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 contre le risque de taux d'intérêt, il peut y avoir de légers 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 100 points de base 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. En outre, le Groupe Ayvens prend délibérément des positions structurelles sur les devises dans ses filiales non euro afin de couvrir le ratio CET1 du Groupe en cas de volatilité monétaire.

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 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 Organisation de la 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 ⁽¹⁾ 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, ratio Tier 1 et ratio CET1, 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 évalue 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 un suivi renforcé pour surveiller les contreparties dont le profil de risque se dégrade, notamment le contact du client présentant un retard de paiement, le retour du véhicule en cas de défaut, la revente du véhicule ou la 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.

(1) Consultants, intervenants externes/intérimaires

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 d'Ayvens et 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 ;
- résilience opérationnelle et 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 à 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 le 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 a une tolérance très faible au regard de toute 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 les principaux modèles de gestion des risques d'Ayvens ;
- 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 d'Ayvens (ou 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 d'intérêt, 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.

Risque de modèle

Le risque lié aux modèles repose principalement sur un cadre de gestion du risque de modèle bien établi, ainsi que sur des examens indépendants et des mesures devant être prises par les propriétaires de modèles ou toute autre partie prenante afin de remédier aux problèmes identifiés lors de ces examens indépendants.

Les indicateurs clés de risque trimestriels sont communiqués au Comité de gestion du risque de modèle et au Comité des risques d'entreprise. Ils permettent de garantir l'application du cadre MRM en :

- identifiant et signalant les incidents liés au risque modèle (définis comme des cas graves et/ou récurrents de non-conformité au cadre défini) ;
- effectuant un examen indépendant de chaque modèle à la fréquence appropriée, en particulier pour les modèles les plus importants ;
- identifiant les retards dans la résolution des problèmes identifiés.

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 (véhicules))

Le risque lié aux activités de location opérationnelle correspond au risque découlant de la gestion des biens loués. Cette catégorie de risque comprend le risque sur la valeur résiduelle et le risque sur la valeur de la réparation, de l'entretien et des pneumatiques (RMT).

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.

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 afin de protéger davantage l'activité des incertitudes économiques qui pourraient impacter le marché de la location longue durée.

Le risque RMT se définit comme l'exposition des entités à une perte potentielle due aux coûts réels de réparation, d'entretien et de pneumatiques (sur toute la période contractuelle) dépassant les estimations faites au début du contrat de location.

La gouvernance et la politique de gestion des risques d'Ayvens en matière de coûts RMT déterminent le cadre technique RMT du Groupe, y compris les rôles, les responsabilités, les méthodes et les contrôles pour l'examen et la définition des coûts techniques RMT.

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 informée des dépassements des seuils d'appétit pour le risque et assure le suivi 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, appelé identification des risques et évaluation de la matérialité d'Ayvens, est un inventaire des risques matériels, mis à jour annuellement, validé par le département Risques et Conformité (CRCO) et par le Directeur financier d'Ayvens lors d'une réunion *ad hoc* et transmis au Comité des risques d'entreprise, au Comité des risques (CoRisk) 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.

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 de gestion actif-passif (ALCO), le Comité des risques d'actifs (ARC), le Comité des risques de crédit (CRC), le Comité des risques opérationnels (ORC), le Comité d'assurance automobile du Groupe (MIGC), le Comité de gestion des risques informatiques (IRM) et le Comité de gestion du risque 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 (CCCC) 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.

4.3.2 Gestion du capital

Dans le cadre de la gestion du capital, le Groupe veille à ce que son niveau de solvabilité soit toujours compatible avec les objectifs suivants :

- le maintien de sa solidité financière et le respect de l'appétit au risque ;
- la préservation de sa flexibilité financière pour financer sa croissance organique et sa croissance externe ;
- l'allocation des fonds propres adéquats aux différents métiers, en fonction des objectifs stratégiques du Groupe ;
- le maintien de la résilience du Groupe en cas de scénarii de stress ;
- la satisfaction des attentes de ses différentes parties prenantes : superviseurs, investisseurs en dette et en capital, agences de notation, actionnaires.

Le Groupe détermine ses objectifs de solvabilité internes conformément à ces objectifs et 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.

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 2025, 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 9,39 %.

Comme indiqué par le SRB, l'exigence totale en matière de MREL (exigence minimale de fonds propres et d'engagements éligibles) s'élève à 19,95 % ⁽¹⁾ des actifs pondérés des risques (RWA) d'Ayvens, auxquels il convient d'ajouter le CBR11, et à 5,91 % ⁽²⁾ de l'exposition au ratio de levier d'Ayvens. Ayvens, en tant qu'entité non soumise à résolution au sein du groupe de résolution Société Générale, a l'intention d'augmenter ses passifs éligibles afin de satisfaire à l'exigence sur une base consolidée, en émettant de la dette « Senior Non-Preferred » intragroupe.

(1) Sur la base des montants de décembre 2024.

(2) Sur la base des montants de décembre 2024.

Répartition de l'exigence prudentielle de fonds propres

	31 décembre 2025
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	0,98 %
Exigence minimale de coussin de conservation	2,50 %
Exigence minimale de ratio CET1	9,39 %

(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 2025
Fonds propres Common Equity Tier 1	7 099
Fonds propres Tier 1	7 849
Fonds propres Tier 2	1 500
Total des fonds propres réglementaires	9 349
Actifs pondérés des risques	53 745
Actifs pondérés du risque de crédit	49 889
Actifs pondérés du risque de marché	915
Actifs pondérés du risque opérationnel	2 942
Ratio Common Equity Tier 1	13,2 %
Ratio Tier 1	14,6 %
Ratio du capital total	17,4 %



5

Responsabilité Sociétale d'Entreprise

État de Durabilité - Préambule	155	5.4 ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	209
5.1 ESRS 2 Informations générales	157	5.4.1 Impacts, risques et opportunités	209
5.1.1 Base de préparation	157	5.4.2 Gestion des impacts, risques et opportunités	210
5.1.2 Gouvernance	160	5.4.3 Indicateurs et cibles	212
5.1.3 Stratégie	162	5.5 Taxonomie européenne	214
5.1.4 Évaluation de la double matérialité	166	5.5.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens	214
5.1.5 Tables de référence	174	5.5.2 Principes appliqués par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée	215
5.2 ESRS E1 Changement climatique	179	5.5.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2025	227
5.2.1 Impacts, risques et opportunités	180		
5.2.2 Stratégie	181		
5.2.3 Gestion des impacts, risques et opportunités	189		
5.2.4 Indicateurs et cibles	196		
5.3 ESRS E2 Pollution	204		
5.3.1 Impacts, risques et opportunités	204		
5.3.2 Gestion des impacts, risques et opportunités	205		
5.3.3 Indicateurs et cibles	205		

5.6	ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	239	5.10	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité	275
5.6.1	Impacts, risques et opportunités	239			
5.6.2	Gestion des impacts, risques et opportunités	240			
5.6.3	Indicateurs	250			
5.7	ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	255	5.11	Plan de vigilance	279
5.7.1	Impacts, risques et opportunités	255	5.11.1	Introduction	279
5.7.2	Stratégie	256	5.11.2	Cartographie des risques d'atteinte E&S intrinsèques : identification, analyse et hiérarchisation de ces risques	280
5.7.3	Gestion des impacts, risques et opportunités	257	5.11.3	Procédures d'évaluation régulière des risques d'atteinte E&S intrinsèques	284
5.8	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	260	5.11.4	Actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte E&S intrinsèques graves	285
5.8.1	Impacts, risques et opportunités	260	5.11.5	Mécanisme d'alerte	289
5.8.2	Stratégie	261	5.11.6	Dispositif de suivi des mesures de vigilance et compte-rendu de la mise en œuvre effective des mesures de vigilance	290
5.8.3	Gestion des impacts, risques et opportunités	262	5.11.7	Perspectives et Évolutions attendues	293
5.8.4	Indicateurs et cibles	264			
5.9	ESRS G1 Conduite des affaires	266			
5.9.1	Impacts, risques et opportunités	266			
5.9.2	Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	267			

État de Durabilité - Préambule

L'État de Durabilité (sections 5.1 à 5.9) fournit un aperçu complet de la manière dont Ayvens intègre les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans ses activités, conformément à la Directive européenne CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Avec 3,2 millions de véhicules gérés dans 41 pays ⁽¹⁾, Ayvens opère à grande échelle, avec une chaîne de valeur étendue. Ce rapport présente les progrès réalisés au cours de l'année de reporting au regard de nos quatre piliers stratégiques en matière de durabilité. Les sections thématiques ESRS correspondantes — E1, E2, E5, S1, S2, S4 et G1 — ainsi que le chapitre dédié à la Taxonomie Européenne — offrent des informations détaillées et complètent le contenu présenté ici.

1. Façonner l'avenir de la mobilité durable

L'un des principaux éléments de notre stratégie consiste à soutenir la transition vers une mobilité à faibles émissions. **L'électrification demeure le levier de décarbonation le plus impactant.** En 2025, les véhicules électriques représentaient 43 % des nouvelles livraisons de véhicules particuliers en Europe. **Les véhicules 100 % électriques (BEV) à eux seuls comptaient pour 32 % des livraisons totales** cette même année, en hausse par rapport à 2024 (27%). Ces évolutions témoignent d'une demande croissante de la part des clients pour des options à faibles émissions, ainsi que de notre engagement à accompagner les clients dans la transition énergétique, notamment à travers des services de conseil et des solutions d'accès aux bornes de recharge électrique.

L'impact de cette évolution est visible dans notre empreinte carbone : les émissions moyennes de CO₂ de l'ensemble du parc financé roulant ont diminué pour atteindre **101g CO₂/km** en 2025, contre 106g CO₂/km en 2024. À la fin de l'année 2025, le nombre de véhicules électriques loués par Ayvens atteignait 729 000 unités (dont 485 000 véhicules électriques à batterie), formant la plus grande flotte multimarques de véhicules électriques.

Le chapitre **ESRS E1 Changement climatique** fournit les indicateurs détaillés appuyant ces objectifs, ainsi que notre analyse sur les risques climatiques, les mesures d'adaptation, les éléments du plan de transition, et l'éligibilité et l'alignement à la Taxonomie européenne.

Au-delà des considérations liées au CO₂, Ayvens identifie la pollution comme un sujet matériel et rend compte de la pollution de l'air, du sol et de l'eau dans l'**ESRS E2 Pollution**.

Les impacts sociétaux plus larges et les opportunités liées à nos solutions de mobilité sont abordés dans l'**ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux**.

2. Générer un impact positif tout au long de la chaîne de valeur

Réduire l'impact environnemental de la mobilité nécessite de prêter attention non seulement à l'utilisation des véhicules, mais à toutes les étapes de la chaîne de valeur : de l'approvisionnement en véhicules et pièces de rechange, aux opérations propres d'Ayvens, jusqu'à la gestion de la fin du cycle de location.

Les améliorations opérationnelles en matière d'efficacité des ressources et de circularité s'intègrent dans cet objectif. Nos réseaux de réparation et de maintenance adoptent davantage de pratiques circulaires, telles que la réparation et la réutilisation de pièces, ainsi que l'allongement de la durée de vie des composants. Ayvens a pour objectif **d'introduire une approche circulaire dans toutes les catégories** liées à la réparation, à l'entretien et aux pneumatiques sur l'horizon du plan stratégique PowerUp 2026.

Enfin, la politique d'achats responsables d'Ayvens, intégrée à la politique Achats du Groupe, permet d'identifier les risques ESG associés à chaque catégorie de biens et services achetés, facilite l'évaluation des risques ESG liés à nos fournisseurs et soutient in fine la sélection des fournisseurs les plus adaptés.

Le chapitre **ESRS E5 Utilisation des Ressources et économie circulaire** apporte des informations complémentaires sur les pratiques d'achats durables et les impacts environnementaux liés aux opérations, aux flux de matières et aux actions entreprises pour améliorer l'efficacité des ressources. Par ailleurs, l'**ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur** décrit comment la vigilance raisonnable appliquée aux fournisseurs soutient des pratiques responsables tout au long de la chaîne de valeur.

L'objectif d'atténuation du changement climatique couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, est étayée par notre **trajectoire de réduction des émissions de CO₂** (validée par SBTi en mars 2026), selon laquelle nous visons une réduction de 50 % des émissions de CO₂ du total des scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 (et 90 % d'ici 2050), ainsi qu'une réduction de 30 % des émissions du scope 3 d'ici 2030 (et 90 % d'ici 2050). Le chapitre **ESRS E1 Changement climatique**, dans la section consacrée au **Plan de transition climatique**, fournit des informations sur les objectifs et les leviers de décarbonation activés pour atteindre ces ambitions.

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

3. Assurer une gouvernance et une gestion des risques responsables

La gouvernance et la conduite responsable des affaires constituent le fondement de l'approche de durabilité d'Ayvens. Ayvens cherche à instaurer et maintenir une culture de responsabilité, en appliquant des normes strictes de contrôle et de conformité dans l'ensemble de ses opérations. Cela comprend un engagement clair selon lequel tous les employés agissent avec intégrité, se conforment aux lois et réglementations applicables et promeuvent une conduite des affaires éthique et responsable.

Ayvens applique le Code de Conduite du Groupe Société Générale (SG), qui définit les engagements du Groupe envers les clients, les employés, les investisseurs, les fournisseurs, les régulateurs et la société civile, et énonce les principes de comportement individuel et collectif attendus. Le Code constitue la base de l'éthique professionnelle et de la culture d'entreprise d'Ayvens et guide les décisions quotidiennes.

La gouvernance d'Ayvens se matérialise à travers son cadre de gestion des risques, ses processus de contrôle interne et ses mécanismes de supervision. Ayvens étant une entité régulée, ces cadres sont conformes aux attentes des autorités de supervision. La section 4.1.1.4 du chapitre 4 du présent Document d'Enregistrement Universel d'Ayvens fournit des informations sur ce cadre, y compris sur la gestion des risques liés à l'ESG.

Le chapitre **ESRS G1 Conduite des affaires** fournit des informations complètes sur les structures de gouvernance, les systèmes de conduite éthique, les activités de conformité réglementaire, les formations, les canaux d'escalade et les pratiques de gestion des risques qui soutiennent ces engagements.

4. Être un employeur responsable et engagé

Les sujets liés au personnel — notamment le développement des employés, les conditions de travail, la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité, ainsi que le dialogue social — sont traités de manière exhaustive dans l'**ESRS S1 Effectifs de l'entreprise**.

Nous poursuivons notre objectif d'un équilibre femmes-hommes 50/50 au sein du Groupe et de 35 % de femmes dans les instances dirigeantes d'ici 2026, soutenu par des programmes de développement, de coaching et de mentorat, ainsi que par des processus RH harmonisés au sein du Groupe.

Nos collaborateurs jouent également un rôle central dans la mise en œuvre de nos ambitions en matière de durabilité. En 2025, 95 % des employés d'Ayvens ont suivi au moins une formation ESG. Cela a non seulement renforcé l'expertise de l'organisation en matière de durabilité, mais contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.

Comment lire l'État de durabilité

L'État de durabilité en sections 5.1 à 5.9 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel d'Ayvens fournit une vue d'ensemble plus détaillée de l'approche de l'entreprise en matière de durabilité, conformément à la CSRD et aux ESRS. Il décrit la stratégie, la gouvernance, ainsi que les impacts, risques et opportunités matériels, étayés par la base de préparation, l'analyse de double matérialité et les considérations liées à la chaîne de valeur. Les renvois internes et les annexes supplémentaires garantissent la cohérence et apportent des informations approfondies, tandis que les chapitres ESRS et Taxonomie européenne fournissent des informations détaillées sur les progrès d'Ayvens en matière de durabilité.

5.1 ESRS 2 Informations générales

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

Sommaire	Numéro de page
Base de préparation	
• Base de préparation de l'État de durabilité consolidé	Page 157
• Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	Page 158
Gouvernance	
• Cadre de gouvernance de la durabilité et surveillance	Page 160
• Déclaration sur la vigilance raisonnable	Page 161
• Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	Page 161
Stratégie	
• Stratégie et modèle économique de durabilité	Page 162
• Parties prenantes	Page 162
• Chaîne de valeur	Page 165
Évaluation de la double matérialité	
• Identification des impacts, risques et opportunités (IRO)	Page 167
• Gouvernance et supervision stratégique des impacts, risques et opportunités	Page 171
• Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités	Page 171
• Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels en relation avec les ESRS thématiques	Page 173
Tables de concordance	
• Annexe A : Table de concordance	Page 174
• Annexe B : Points de données issus de la législation de l'Union européenne	Page 176

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 2025, 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 européenne et aux actes délégués sous-jacents.

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. Dans ce cas, ces textes seront spécifiquement mentionnés dans la section pertinente et pourront être référencés dans la table à l'Annexe B: points de données issus de la législation de l'Union européenne (IRO-2 article 56) page 176.

Limitations

Les informations présentées dans cet état de durabilité ont été préparées sur la base des exigences légales, réglementaires et normatives susvisées. Certaines des incertitudes liées à la première application en 2024 concernaient l'interprétation des textes, et la première analyse de double matérialité a été clarifiée. Pour l'évaluation de la double matérialité, Ayvens a pu dresser la comparaison avec les pratiques de ses pairs et être rassurée quant à la validité de son approche. L'interprétation des exigences de la Directive a également été affinée. Cela s'avérera nécessaire car les mesures de simplification issues de la démarche Omnibus, et applicables dès le cycle de reporting 2025 pour des entreprises comme Ayvens, restent encore assez limitées.

Néanmoins, certaines limites liées à l'accès aux données subsistent. 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 « Estimations et incertitudes »), pour lesquelles les méthodologies et les hypothèses pourraient être affinées lorsque la disponibilité et la qualité des données augmenteront ; et
- à des limitations du périmètre sur :
 - les activités couvertes par l'évaluation de matérialité (section « Interaction des impacts matériels avec la stratégie et le modèle économique »),
 - l'identification des activités éligibles et alignées au titre de la Taxonomie européenne (section 5.5 / Taxonomie européenne et annexes associées),
 - les actifs sous-jacents du Groupe retenus pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre (PRINCIPES DE L'ÉTAT DE DURABILITÉ) 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 du manque d'informations quantitatives.
 - les entités de plus de 10 salariés au titre des activités pour compte propre du Groupe.
 - les indicateurs déclarés sous ESRS E2 et E5 sont soumis à des limites liées à la fiabilité des données disponibles. De plus, les indicateurs des normes ESRS E2 et ESRS E5 relatifs à la pollution et à l'utilisation des matériaux ont été retraités pour l'exercice 2024 à la suite d'un affinement de la méthodologie sous-jacente. Des informations complémentaires figurent dans les sections ESRS E2 et E5 correspondantes (p. 204 , 209).

En outre, dans le cadre de la Taxonomie européenne, les indicateurs clés de performance (KPI ou ICP) pour le chiffre d'affaires, les Capex et les Opex ont été retraités pour l'exercice 2024 suite à un affinement de la méthodologie sous-jacente. De plus amples informations sont fournies dans le chapitre sur la Taxonomie européenne (5.5 / Taxonomie européenne).

Étant donné la nature hautement sensible des informations financières demandées, Ayvens ne divulguera pas la quantification des investissements (CapEx) associés à la mise en œuvre du plan de transition pour le climat. De telles données révéleraient en effet le niveau prévu des dépenses d'Ayvens en véhicules électriques à batterie d'ici 2030, ce qui constitue une information stratégique majeure.

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 ;
- la publication d'orientations complémentaires ou de questions-réponses pour faciliter une meilleure compréhension des exigences ;

- des interprétations des exigences et bonnes pratiques réglementaires et normatives ;
- la plus grande disponibilité des données, en particulier sur la pollution et l'utilisation des ressources (section 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. La participation dans la société liée ALD Automotive SA Maroc a été décomptabilisée et est donc également exclue du périmètre consolidé de la CSRD (voir renvoi à la Note 18 – Participations dans des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement –).

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 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

L'état 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 précisions, se référer à l'infographie sur la chaîne de valeur à la section (Chaîne de valeur). De plus, à l'annexe du présent sous-chapitre, de plus amples renseignements concernant les exigences de publication relatives aux ESRS et les points de données précis incorporés par renvoi sont fournis dans la table de référence, Annexe B: points de données issus de la législation de l'Union européenne (IRO-2 article 56)

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 horizons 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 la Société. Les horizons temporels définis pour les évaluations de matérialité d'impact sont les suivants :

- **Court terme (ST)** : de 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.

L'horizon temporel d'évaluation des risques a été ajusté pour s'aligner sur les pratiques de gestion des risques établies par Ayvens. Cet écart tient spécifiquement compte de la durée typique pendant laquelle un véhicule reste sous gestion (généralement autour de 4 ans). Étant donné que la flotte est presque entièrement renouvelée sur une période de 10 ans, la planification stratégique est généralement effectuée sur une période de 3 à 5 ans. Par conséquent, ce raisonnement a été appliqué dans la DMA dans un souci de cohérence.

- **Court terme (ST)** : jusqu'à trois ans ;
- **Moyen terme (MT)** : entre trois à cinq ans ;
- **Long terme (LT)** : au-delà de cinq ans ;
- **Invariable (UT)** : l'impact reste constant à court, moyen et long terme.

En maintenant ces calendriers, 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 tenir compte avec précision du calendrier prévu des développements en matière de durabilité au sein de la Société.

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 la Société. En outre, certaines informations, telles que les informations prospectives, les données non disponibles et la quantification de certaines informations relatives à la durabilité, en particulier l'information environnementale, 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, sur la base d'estimations, de moyennes ou d'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 – teqCO₂) sont eux-mêmes sujets à 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 présentés dans ce rapport reposent sur des données indirectes, ou données de substitution, faute de mesures directes. Des méthodes bien établies, telles que des facteurs d'émission reconnus, sont utilisées pour estimer les points de données pertinents.

Les principaux indicateurs basés sur des données de substitution sont les suivants :

- **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 données de substitution 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 en termes de kilométrage pour livrer les véhicules 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** : 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 ;
- **Taxonomie européenne** : données de substitution utilisées pour les critères DNSH relatifs à la pollution des pneumatiques.

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. Pour plus d'informations sur l'utilisation des données de substitution et des estimations, veuillez vous référer aux livres thématiques spécifiques (5.2/ ESRS E1 Changement climatique, 5.3/ ESRS E2 Pollution, 5.4/ ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire et 5.5/ Taxonomie européenne).

Chiffres clés

Pour plus d'informations sur les chiffres clés, tels que l'effectif par zone géographique et à la clôture d'exercice, le chiffre d'affaires net total, veuillez consulter les rubriques suivantes :

- **Section S1** pour l'effectif par zone géographique (page 250) ;
- **Chapitre 6 « États financiers »** pour plus de précisions sur le chiffre d'affaires net total d'Ayvens, veuillez vous référer aux états financiers 2025 « Chiffre d'affaires total » à la note 8d (25 206,92 millions d'euros du Chapitre 6 - Informations financières).

Ayvens n'est pas classée comme opérant dans un secteur à fort impact climatique. Selon le système de classification NACE, la Société appartient à la catégorie N77 (location de voitures et de véhicules automobiles). Le chiffre d'affaires d'Ayvens est intégralement généré au sein de ce seul domaine d'activité et aucune autre ventilation du chiffre d'affaires n'est fournie, le secteur lui-même n'étant pas désigné comme à fort impact.

5.1.2 Gouvernance

Gouvernance de la durabilité et supervision

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 exprimée en ratio moyen femmes/hommes au sein du conseil, et le pourcentage d'administrateurs indépendants, se reporter au Chapitre 3, section 3.1 de l'URD (3.1).

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 :
 - le Conseil d'administration : supervise la stratégie globale en matière de durabilité et les performances, au moins deux fois par an ;
 - le CACI (Comité d'Audit et chargé du Contrôle Interne) : se concentre sur la mise en œuvre de la CSRD et son respect ;
 - le CORISK (Comité des risques, au sein du Conseil d'administration) : supervise l'exposition aux risques ESG et leur atténuation ;
 - en 2025, les sujets ESG ont été étudiés à plus de 10 reprises par les Comités du Conseil, dans le droit fil de l'engagement actif du Conseil ;
 - conformément aux obligations réglementaires, un représentant des salariés assiste à toutes les réunions du Conseil en veillant au respect des bonnes pratiques de gouvernance, sans toutefois disposer de 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. L'équipe Finance assure la surveillance financière et la conduite globale du projet CSRD, sous la supervision directe du Directeur financier (CFO).

La durabilité est ensuite intégrée à l'ensemble des opérations mondiales d'Ayvens par l'intermédiaire des responsables du développement durable à l'échelle locale, ce qui garantit cohérence et impact. Chaque entité opérationnelle dispose d'un responsable du développement durable ou de la RSE, 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.

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'effets internes et de risques ESG. Les sujets ESG sont intégrés dans la « formation continue » des membres du Conseil.

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 (3.7.1.4).

Pour 2025, 20 % de la rémunération variable annuelle est directement liée à des objectifs collectifs ESG des mandataires sociaux dirigeants. Par ailleurs, pour les autres dirigeants, 10 % de la rémunération variable annuelle sont directement liés à des objectifs ESG.

Le critère de performance liés au climat porte sur la réduction des émissions de CO₂ de la flotte en circulation. Il 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 simple, contrats de location-financement, 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.

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 (*Operational Risk Committee* - ORC) transmet les enjeux en matière de risque et de conformité au Comité des risques d'entreprise (*Enterprise Risk Committee* - ERC) pour garantir une supervision complète ;
- L'ESG est pleinement intégrée dans le dispositif de gestion des risques d'Ayvens, conformément à l'approche de Société Générale détaillée en section 4.1.1.4 du Chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel (DEU) (p.132).

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 surveillance 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 remonte 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 vigilance raisonnable

La vigilance 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 vigilance 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 vigilance raisonnable	Paragraphes de l'État de durabilité d'Ayvens
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	- ESRS 2 Évaluation de la double matérialité – Dialogue avec les parties prenantes - ESRS 2 Stratégie - Stratégie de durabilité et modèle économique - ESRS 2 Évaluation de la double matérialité - Chaîne de valeur d'Ayvens - ESRS 2 Supervision de la durabilité et prise de décision - ESRS 2 GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation - ESRS 2 Évaluation de la double matérialité – Identification des impacts, risques et opportunités (IRO)
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	- ESRS 2 Évaluation de la double matérialité – Dialogue avec les parties prenantes - ESRS 2 Supervision de la durabilité et prise de décision - S1-2 Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise - S2-2 Processus pour le dialogue, la remédiation et l'expression des préoccupations - S4-2 Dialoguer avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	- ESRS 2 Évaluation de la double matérialité – Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités - 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.
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	- E1 Plan d'action contre le changement climatique - E1 Gestion des impacts, risques et opportunités - E2 Gestion des impacts, risques et opportunités - E5 Gestion des impacts, risques et opportunités - S1 Processus de dialogue avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants au sujet des impacts - S1 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations - S2-3 Approche relative aux mécanismes de recours et de réclamation accessibles aux travailleurs de la chaîne de valeur - S4 Gestion des impacts, risques et opportunités – Dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts - S4 Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations - G1 Gestion des impacts, risques et opportunités
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	- E1 Plan d'action contre le changement climatique - E1 Indicateurs - S1 Indicateurs

Points saillants de l'approche d'Ayvens en matière de vigilance 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 vigilance raisonnable d'Ayvens est conforme aux lignes directrices de la BCE en matière de risque climatique, ce qui garantit qu'il répond aux attentes réglementaires ;
- amélioration continue : Ayvens revoit annuellement ses pratiques de vigilance 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 vigilance 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 en 2024, Ayvens a mis en place un système de contrôle permanent tactique pour en assurer l'exactitude et la conformité. Les contributeurs ont appliqué un premier niveau de contrôles dans leurs domaines d'intervention respectifs, tandis que l'équipe projet de la Direction financière a mis en place un processus structuré de surveillance de la formalisation des méthodologies et du statut de production.

Afin de renforcer l'environnement de contrôle et d'assurer l'alignement sur les principes établis, tels que le principe de contrôle « à quatre yeux », des contrôles dédiés ont été mis en place dans le cadre de la mise à jour du *reporting* 2025. Les contributeurs ont effectué un premier niveau de contrôles dans leurs domaines respectifs, après quoi un contrôleur désigné et qualifié a effectué un second examen pour valider l'exactitude et l'exhaustivité du contenu. Conformément aux normes de Société Générale, l'application du principe de contrôle « à quatre yeux » garantit que toutes les actions et décisions critiques sont soumises à un examen indépendant et à l'approbation d'une personne autorisée.

Par ailleurs, un examen spécifique effectué par la deuxième ligne de défense, mené par l'équipe de gestion des risques extra-financiers, a été effectué pour confirmer que les informations sont exactes, à jour et complètes. Toutes les étapes de contrôle ont été prédéfinies avant le début du processus et l'équipe financière durabilité et ESG a mis en place et amélioré un processus structuré pour surveiller, formaliser et documenter ces mises à jour, la méthodologie et l'état de production.

Enfin, l'équipe durabilité et ESG de la Direction Financière, par l'intermédiaire de son équipe dédiée au *reporting* ESG, est responsable de la surveillance réglementaire et de la production de l'État de durabilité. Elle doit notamment veiller à son alignement avec l'évolution des exigences en matière 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 (Profil d'Ayvens) 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, en septembre 2023, la Société a lancé sa stratégie PowerUp 2026, qui met l'accent sur son rôle dans la promotion de la mobilité respectueuse de l'environnement dans le marché européen. 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 œuvre 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 progressivement l'accès aux véhicules électriques, à la mobilité en tant que service (MaaS) et aux options de transport alternatives, en réduisant la dépendance vis-à-vis de la possession d'un véhicule thermique traditionnel ;
- 2. avoir 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 a défini et soumis des cibles de réduction à court, moyen et long terme sur tous les périmètres d'émissions compatibles avec l'Accord de Paris. Ces cibles de réduction ont été validées par SBTi en mars 2026 ;
- 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 la stratégie et les processus. 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, nous avons atteint notre objectif pour 2026, à savoir 100 % des entreprises clientes et des fournisseurs couverts par les évaluations Know Your Customer (KYC, connaissance du client) et Know Your Supplier (KYS, connaissance du fournisseur) 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 fin 2026. Nous nous efforçons de créer un environnement de travail motivant, diversifié et équitable qui favorise le succès à long terme.

Il est important de noter qu'aucune autre décomposition des ambitions en matière de durabilité n'est fournie, ces objectifs étant définis au niveau du Groupe. Compte tenu du modèle économique d'Ayvens, qui couvre tous les segments de clientèle et toutes les régions géographiques, et fonctionne en grande partie dans un cadre de produit unique, nos ambitions en matière de durabilité ont été établies comme des objectifs unifiés à l'échelle de l'entreprise.

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, ce qui permet à la Société 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 d'affaires (fournisseurs, partenaires). Par le biais de réunions, d'enquêtes et de groupes d'experts, la Société 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. Les discussions avec les ONG et les médias permettent à Ayvens de porter une attention plus soutenue aux attentes de la société civile sur les problématiques environnementales et sociales. Elles permettent également de clarifier les engagements lorsque cela est nécessaire.
Organisation du dialogue	Ayvens 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 : • les interactions lors de l'envoi de demandes à Ayvens ou suite à des publications d'ONG ; • les réunions bilatérales et briefings sur des événements ou des actualités précises ; • les discussions animées par des institutions ou des associations du secteur de la location du <i>leasing</i> (au niveau local ou européen) ; • la surveillance de la couverture médiatique et des communiqués de presse.
Thèmes abordés en 2025	• Nouvelle réglementation prudentielle, réglementation ESG (<i>reporting</i> de durabilité, vigilance raisonnable, taxonomie, etc.), 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 : • l'approche normative de Société Générale et d'Ayvens ; • les politiques environnementales et sociales de Société Générale et d'Ayvens ; • la stratégie commerciale d'Ayvens ; • les 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 : • les présentations, roadshows, conférences ; • les réunions bilatérales ; • les échanges réguliers avec les agences de notation ; • l'Assemblée générale.
Thèmes abordés en 2025	• Stratégie et performance financière ; • Stratégie et performance extra-financière ; • Opportunités et risques ; • Gouvernance.
Résultats du dialogue	• Stratégie et publications d'Ayvens.

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 : • le feedback des clients remonté par les salariés ; • les données transmises lors des procédures KYC (connaissance des clients) ; • les enquêtes de satisfaction, y compris le Net Promoter Score (NPS) – international et local ; • les Customer Advisory Boards (international et local) ; • les réunions bilatérales, en présentiel et/ou via des plateformes en ligne ; • les conférences, événements, newsletters consacrés à l'univers automobile et à la gestion de flotte, etc.
Thèmes abordés en 2025	• Qualité des produits et services fournis et les prix ; • Intégration d'ALD Automotive, de LeasePlan et des fusions locales ; • 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 : • les stratégies commerciales et offres produits/services/conseil ; • le modèle relationnel et parcours client ; • les plans de remédiation.

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 : • des enquêtes régulières pour mesurer l'engagement et le bien-être des salariés, dont une enquête annuelle auprès des salariés du Groupe ; • les réunions régulières avec les représentants du personnel ; • la mobilisation des salariés sur des sujets ou projets spécifiques ; • les événements internes (en présentiel et en ligne) ; • un dispositif d'alerte.
Thèmes abordés en 2025	• Transformation organisationnelle, charge de travail, efficacité opérationnelle ; • Attrait et fidélisation des talents, formation, mobilité, développement de carrière ; • 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 des salariés et Diversité, Équité et Inclusion à titre d'exemple) ; • l'approche en matière de culture et de conduite.

PARTENAIRES D'AFFAIRES

Principales parties prenantes Fournisseurs, partenaires stratégiques, associations sectorielles, autres partenaires

Objectifs du dialogue Un dialogue étroit permet à Ayvens 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).

Le dialogue avec les partenaires s'opère à plusieurs niveaux : au niveau international avec les partenaires internationaux et au niveau national. 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 :

- les réunions bilatérales régulières ;
- les réunions d'associations professionnelles ;
- les conférences, ateliers, événements, newsletters, etc.

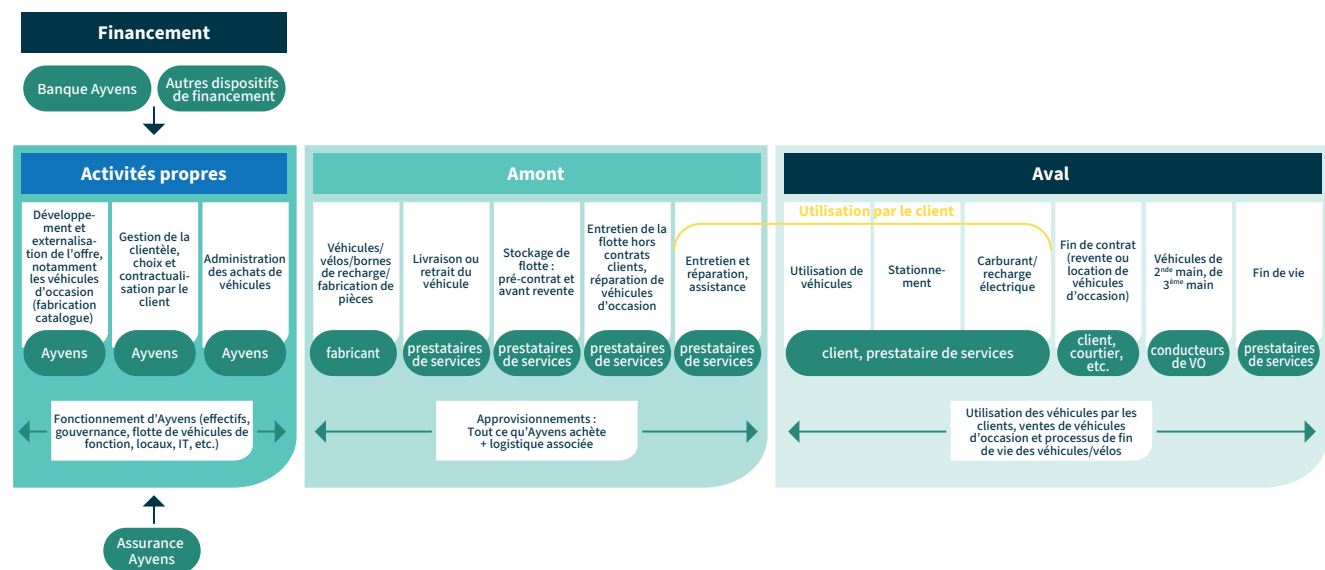
Thèmes abordés en 2025

- Intégration d'ALD Automotive, de LeasePlan et des fusions locales ;
- 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 sociales.

Résultats du dialogue Les résultats du dialogue influencent principalement :

- la stratégie d'achats ;
- la stratégie commerciale pour les partenariats ;
- la communication de la position du secteur du *leasing* ;
- les politiques environnementales et sociales.

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. Quasiment tous les véhicules sont achetés uniquement 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, la revente ou la remise à la location de véhicules d'occasion, le traitement des véhicules en fin de vie et la recharge de carburant ou d'électricité pour les clients. Il y a lieu de noter qu'Ayvens n'intervient pas dans les traitements des produits en fin de vie puisque la durée de vie des véhicules est beaucoup plus longue que la période de détention par Ayvens. 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 dans 41 pays ⁽¹⁾, l'infrastructure et les systèmes de technologie de l'information, 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 surveillés au niveau des pays, ces objectifs concernent la réduction des émissions de CO₂, le dialogue avec les salariés et la diversité des genres aux postes de direction, renforçant l'objectif d'Ayvens d'être un employeur et un partenaire d'affaires 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 2025 s'appuie sur la DMA 2024, publiée de manière transparente dans le Chapitre 5 de l'URD 2024 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), la Direction de la durabilité, sous la supervision directe du Directeur de la durabilité (CSO), sous la surveillance de la deuxième ligne de défense (LOD2), la Direction des risques extra-financiers chargée de la gestion des risques liés à l'ESG. Ayvens applique les directives de Société Générale concernant l'exercice de la DMA.

Dialogue avec les parties prenantes mené dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité

Ayvens s'est appuyé sur les pratiques mises en place dans le cadre de la sensibilisation régulière des parties prenantes (voir tableau de la section Présentation et description des principales parties prenantes: organisation du dialogue, thèmes abordés et résultats) et a suivi un processus complémentaire spécifique pour mener à bien la DMA, celui-ci étant divisé en plusieurs phases :

1. une première phase menée en 2023 au sein d'Ayvens France, pour intégrer les parties prenantes locales 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 phase menée en 2024 lors de la finalisation de la démarche DMA du Groupe. Cette deuxième phase a impliqué l'équipe de gestion des risques et de durabilité du Groupe et visait à dresser la cartographie de la sensibilité des parties prenantes de la Société 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 salariés ou l'enquête annuelle de satisfaction menée auprès des Grands Comptes Internationaux) et les entretiens avec des experts internes ;
3. En 2025, un dispositif similaire concernant le processus de dialogue avec les parties prenantes a été suivi par rapport au dispositif de 2024 au niveau du groupe Ayvens. Pour les clients, il a été complété par d'autres entretiens avec la fonction Central C&D et une analyse de la nature des demandes et des réclamations des clients. Pour les fournisseurs, il a été complété par des entretiens avec la fonction Achats. À ce titre, les équipes de gestion des risques et de la durabilité dressent une carte de la sensibilité des parties prenantes afin de s'assurer que l'évaluation de la matérialité d'impact n'a négligé aucun sujet sensible pour les principales parties prenantes internes ou externes.

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

Identification des impacts, risques et opportunités (IRO)

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* 2025, Ayvens a identifié sept sujets ESRS sur dix comme matériels dans différentes dimensions de la double matérialité. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

ESRS	Impacts	Risques	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	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	Matériel
G1 – Conduite des affaires	Matériel	Matériel	Non matériel

Description des IRO matériels

Dans le cadre de l'approche DMA d'Ayvens, un total de **24 impacts, risques et opportunités matériels (IRO)** a été identifié sur l'ensemble des piliers environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), contre 23 impacts, risques et opportunités matériels identifiés dans la DMA de 2024. Les résultats donnent un aperçu complet des questions de durabilité matérielles pour les activités, la chaîne de valeur et les parties prenantes d'Ayvens.

Répartition des 24 IRO significatifs par pilier ESG
Environnement (13 IRO) - E1 – Changement climatique : 7 IRO - E2 – Pollution : 4 IRO - E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire : 2 IRO
Social (8 IRO) - S1 – Effectifs de l'entreprise : 2 IRO - S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur : 3 IRO - S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux : 3 IRO
Gouvernance (3 IRO) G1 – Conduite des affaires : 3 IRO

Le tableau ci-dessous présente l'alignement de chaque type d'impact, de risque ou d'opportunité avec la norme ESRS applicable, 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.

Tous les impacts, risques et opportunités matériels (IRO) identifiés par Ayvens sont traités conformément aux exigences de publication au titre des ESRS. Par conséquent, aucune -information spécifique supplémentaire de l'entité n'est applicable.

IROs	Description	Chaîne de valeur : amont (us), opérations propres (oo), aval (ds)	Horizon temporel : Court terme (ST), Moyen terme (MT), Long terme (LT), Invariable (UT)
ENVIRONNEMENT			
E1 – Changement climatique			
Impact négatif réel	Émissions de GES provenant de l'utilisation des véhicules par les clients	ds	ST
Impact négatif réel	Émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte	us	ST
Risques physiques	Augmentation des coûts d'assurance en raison de la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes qui endommagent les actifs d'Ayvens	oo	LT
Risques de transition	Pression sur les prix des véhicules d'occasion dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour l'ensemble des groupes motopropulseurs	oo, ds	LT
Risques de transition	Baisse de la demande B2B de véhicules due à l'évolution et à la fragmentation de la réglementation et à la taxation des véhicules de société	oo, ds	MT
Opportunités	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
Opportunités (nouveau)	Augmentation du chiffre d'affaires grâce aux partenariats avec les véhicules électriques (VE)	oo	ST/MT
E2 – Pollution			
Impact négatif réel	Pollution de l'air liée à l'utilisation des véhicules	ds	ST
Impact négatif réel	Pollution de l'air provenant du processus de fabrication des véhicules (extraction, production de pièces automobiles et électroniques)	us	ST
Impact négatif réel	Pollution des sols causée par l'usure des pneumatiques et les émissions des moteurs	ds	ST
Impact négatif réel	Pollution de l'eau causée par l'usure des pneumatiques et les émissions des moteurs	ds	ST
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire			
Impact négatif réel	Mobilisation de matières premières pour l'entretien (pièces de rechange)	us	ST
Impact négatif réel	Mobilisation de matières premières pour la construction de véhicules (extraction de métaux rares, aluminium, acier, caoutchouc)	us	ST
SOCIAL			
S1 Effectifs de l'entreprise			
Impact négatif potentiel	Dégradation de la qualité de vie au travail pour Ayvens en ce qui concerne les conditions de travail (sécurité de l'emploi, charge de travail, télétravail et temps de travail)	oo	MT
Opportunités (nouveau)	La capacité d'attirer et de retenir les salariés via la diversité et l'inclusion	oo	MT
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur			
Impact positif réel	Création d'emplois sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mobilité 1. Fabrication de véhicules et croissance des véhicules électriques ; 2. Gestion des clients et des flottes et infrastructure de recharge des véhicules électriques ; 3. Filière recyclage, traitement de fin de vie des véhicules, y compris valorisation des matériaux et utilisation des composants.	us, ds	LT
Impact négatif réel	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	us	LT
Impact négatif réel	Détérioration de la santé et de la sécurité (y compris l'accès à l'eau potable et à l'assainissement) sur le lieu de travail dans les sites industriels : dans les mines, les usines de fabrication et les installations de démantèlement et de recyclage	us, ds	MT
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux			
Impact positif réel	Développement de l'accessibilité financière de la mobilité : - Offres d'occasion (revente et remise à la location) accessibles à un public plus large ; - Location de véhicules neufs à des tarifs plus abordables.	oo, ds	MT

IROs	Description	Chaîne de valeur : amont (us), opérations propres (oo), aval (ds)	Horizon temporel : Court terme (ST), Moyen terme (MT), Long terme (LT), Invariable (UT)
Impact négatif potentiel (nouveau)	Un manque d'informations claires et complètes dans l'offre d'Ayvens peut induire les clients en erreur, conduire à des décisions qui peuvent ne pas correspondre à leurs besoins financiers et augmenter le risque de préjudice financier, en particulier chez les personnes vulnérables	ds	MT
Opportunités (nouveau)	La hausse des prix des véhicules et l'incertitude entourant les valeurs de revente futures stimulent la demande de <i>leasing</i> , ce qui rend le produit plus attrayant pour les clients B2B et B2C	oo, ds	MT
GOVERNANCE			
G1 – Conduite des affaires			
Potentiel Impact négatif (nouveau)	Incapacité à protéger un lanceur d'alerte potentiel	oo, us, ds	UT
Risque (nouveau)	Des défaillances potentielles dans l'application d'une gouvernance adéquate et d'une culture et d'une conduite appropriées en matière de risque au niveau du Groupe (pouvant conduire à des crises/scandales et à de lourdes amendes) pourraient accentuer les risques de financement et de liquidité	oo	UT
Risque	Coût élevé de la transition vers de nouvelles normes au moment où la réglementation se durcit	oo	MT

Sur la base des résultats de la double matérialité 2025, les sujets précédemment identifiés comme matériels lors de l'évaluation 2024 — en particulier la consommation d'énergie liée à la recharge des véhicules électriques et l'énergie requise au sein de la chaîne de valeur (par exemple pour la fabrication des véhicules) (E1), ainsi que la pollution atmosphérique associée à la production des véhicules (E2) — ne sont plus considérés comme matériels. Néanmoins, la thématique globale demeure, et les principaux indicateurs divulgués restent cohérents avec ceux reportés l'année dernière.

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. Au cours des premières années du reporting CSRD, Ayvens a traité tous les points de données relatifs aux enjeux matériels comme étant matériels. Lorsque les données n'étaient pas encore disponibles, nous avons reporté 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 de la Société. À l'instar de notre publication pour 2024, la Pollution (E2), l'Utilisation des ressources et l'économie circulaire (E5) et les Travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement (S2) restent majoritairement 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, de nouvelles actions d'atténuation de la pollution sont à l'étude 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).

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 (S.9).

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 des IRO et de la gestion des risques ESG a révélé qu'aucun des risques présentés ci-dessous ne nécessite un ajustement des valeurs comptables des actifs et passifs par le biais de dépréciations ou de provisions au 31 décembre 2025.

Risques	Effets financiers actuels	Mesures d'atténuation
E1 – Changement climatique		
Risques physiques	Ayvens a identifié l'augmentation des coûts d'assurance comme un risque physique matériel en raison de la fréquence grandissante et de la gravité croissantes des phénomènes météorologiques extrêmes. Ces phénomènes 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.	La Société gère le risque physique en mettant en œuvre 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 consacrée à la Taxonomie européenne au point 5.5 / Taxonomie européenne.
Risques 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, en adaptant les durées contractuelles et en appliquant des stratégies de prix dynamiques. La Société encourage également la location 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 de transition	Ayvens a identifié un risque de transition matériel lié à la baisse potentielle de la demande sur le segment des véhicules B2B, induite par l'évolution et la fragmentation des réglementations et des politiques fiscales 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 que des défaillances dans l'application d'une gouvernance adéquate et d'une culture et d'une conduite appropriées en matière de risque au niveau du groupe (pouvant conduire à des crises/scandales et à de lourdes amendes) pourraient accentuer les risques de financement et de liquidité lors de la levée de capitaux.	Le risque est étroitement géré en combinant des sources de financement diversifiées pour éviter toute dépendance excessive à l'égard d'une source unique, en disposant de réserves de liquidités suffisantes, de contrôles de conformité solides et d'une formation sur la culture d'entreprise et la conduite souhaitée pour préserver la réputation d'Ayvens en tant qu'institution financière digne de confiance.
Risque	Ayvens a identifié le risque de faire face au coût élevé de la transition vers de nouvelles normes au moment où la réglementation se durcit, allant de pair avec la fragmentation juridique aux niveaux national et supranational.	Ayvens a exprimé à plusieurs reprises son intention d'éliminer tout risque de non-conformité et a mis en place une gouvernance interne par le biais de codes de conduite à jour, de formations ESG obligatoires et de la surveillance renforcée de la conformité pour gérer ce risque. Les relations avec les fournisseurs sont gérées par des critères de sélection plus stricts et des audits réguliers. Les ressources et les connaissances sont en place pour accompagner la transformation ESG et gérer adéquatement le risque sous-jacent. Les équipes sont adéquatement pourvues en personnel et possèdent l'expérience nécessaire pour répondre de manière compétente aux attentes des gouvernements et des superviseurs. La supervision interfonctionnelle garantit l'intégration entre les services. 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

Les impacts financiers liés aux opportunités identifiées ont été évalués à l'aide de données quantitatives, telles que des projections de revenus liées aux questions de durabilité pertinentes, ou d'évaluations qualitatives basées sur un ensemble de critères prédéfinis. Les résultats de la DMA 2025 ont confirmé qu'en plus du changement climatique (dans la DMA 2024), les sujets liés aux effectifs de l'entreprise et aux consommateurs et utilisateurs finaux représentent des domaines offrant à Ayvens des opportunités matérielles.

Résilience de la stratégie et du modèle économique aux IRO matériels

La résilience de la stratégie et du modèle économique d'Ayvens face aux IRO matériels identifiés repose sur les processus de gestion des risques suivants. Conformément aux exigences de la Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité bancaire européenne (ABE), 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
- l'identification annuelle des risques, l'évaluation de la matérialité et le Business Environment Scan (BES - analyse de l'environnement des affaires), en lien avec l'analyse de la résilience climatique et l'exercice du plan de transition.

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 l'activité : identification et hiérarchisation des menaces et opportunités pour Ayvens.

Ce processus, mené conjointement avec Société Générale, implique les équipes de la Direction des Risques, de la Durabilité et de la Stratégie d'Ayvens et la direction, et prend également en compte les résultats de l'évaluation de la matérialité financière. Les organes de gouvernance jouent un rôle clé dans le pilotage de ce processus et la surveillance de la mise en œuvre de la politique.

Les éclairages des exercices BES et d'identification des risques susvisés sont combinés dans une analyse de résilience climatique. L'analyse réalisée en 2025 est conforme aux attentes de l'Autorité bancaire européenne (ABE) qui table sur l'hypothèse d'un bilan dynamique, une grande incertitude et une projection à long terme sur de multiples scénarios. Ayvens a appliqué un horizon à l'échelle du Groupe au-delà de 10 ans, jusqu'en 2040. Ayvens a utilisé le scénario central de Société Générale à l'échelle du Groupe (scénario inférieur à 2°) combiné à des scénarios alternatifs.

Dans cette analyse, Ayvens a regroupé les informations issues du BES, les risques matériels à court, moyen et long terme, la stratégie, le développement de produits existants et nouveaux, les tendances commerciales émergentes et les tendances qu'Ayvens voit se développer au cours de la période considérée. Un sous-ensemble de facteurs a ensuite été utilisé pour enrichir l'évaluation qualitative avec des informations quantitatives sur la résilience du bilan par rapport aux scénarios considérés. Dans le droit fil du profil de risque ESG d'Ayvens, la stratégie d'électrification a été au cœur de cette analyse.

L'analyse qualitative et quantitative a confirmé la résilience du bilan d'Ayvens.

Gouvernance et supervision stratégique des impacts, risques et opportunités matériels

Aucun lien direct et univoque entre chaque IRO et organe de gouvernance au sein de l'organisation n'a été établi dans le cadre de la transformation en cours du groupe Ayvens et de la poursuite de l'intégration des activités. 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.

À l'instar du cycle 2024, le Comité Exécutif et le Conseil ont examiné et approuvé l'évaluation de la double matérialité (DMA) de 2025. Le Directeur Financier (également Directeur Général Délégué) ont piloté le projet CSRD et ont régulièrement tenu informés le Comité Exécutif et le 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 matériels de durabilité, y compris la mise en œuvre de la vigilance 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), 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 dans les plans stratégiques et les 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 toujours en cours de développement sont liés, entre autres, à la pollution. Dans le droit fil de la DMA de 2024, les résultats de la DMA de 2025 n'ont pas conduit à des changements immédiats du plan stratégique, le dialogue en cours avec les parties prenantes continuant d'éclairer le développement de produits, les offres de services et les approches en matière de conseil, soutenant les efforts continus de la Société pour adapter son modèle économique et sa stratégie de durabilité.

Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et 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 en place une approche en quatre étapes pour une mise à jour complète de notre évaluation de la double matérialité et ainsi évaluer les impacts potentiels ou réels :

- 1. mise à jour des connaissances et identification des impacts :** Ayvens a procédé à un examen de son secteur, de son modèle économique et de sa chaîne de valeur afin d'étayer le contexte de double matérialité pour l'évaluation 2025. Le processus visait à mettre à jour les impacts identifiés lors de l'évaluation de 2024 et de confirmer que tous les sujets pertinents ont été pris en compte. L'ensemble de la chaîne de valeur a été analysé afin de s'assurer que tous les impacts matériels potentiels associés aux activités du groupe Ayvens étaient bien saisis. Afin de renforcer la fiabilité de l'approche, un examen effectué par des pairs a fourni une validation supplémentaire et garanti qu'aucun sujet critique n'a été négligé.

Conformément aux exigences de l'ESRS, Ayvens a mené son examen à l'appui de la liste des enjeux de durabilité décrits dans ESRS 1 AR 16 de son évaluation de la matérialité, tout en tenant compte de ses circonstances particulières et de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de ce processus, 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 s'est appuyée sur la 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. Pour plus de précisions, veuillez vous référer à la section sur le dialogue avec les parties prenantes mené dans le cadre de l'évaluation de la double matérialité (Parties prenantes - Présentation et description des principales parties prenantes : organisation du dialogue, thèmes abordés et résultats)
- 4. agrégation et consolidation des résultats :** les résultats de l'évaluation de la matérialité des impacts 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 la probabilité de leur occurrence, conformément à la méthodologie en place au sein de Société Générale. 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 selon une échelle de 1 (très faible) à 5 (majeure). De même, la probabilité ou la possibilité qu'un impact potentiel se produise à court, moyen et long terme a été classée selon une échelle de 1 (peu probable) à 5 (certaine). 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 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 évaluation quantitative ou qualitative des risques et opportunités, correspondant à une évaluation de l'effet financier potentiel brut 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 évalués avec des seuils de matérialité prédéfinis, ces seuils étant définis conformément au Cadre d'appétit pour le risque au niveau du groupe Ayvens.

Pour chaque catégorie de risque, une évaluation quantitative ou qualitative de la matérialité de l'impact financier de chaque facteur de risque pertinent identifié est effectuée. Pour ses conclusions et sa notation, Ayvens utilise les seuils de matérialité définis au niveau du Groupe SG et d'Ayvens, sur des horizons de court, moyen et long terme.

Un risque peut être considéré comme matériel si sa survenance modifie ou influence de manière significative l'adéquation des fonds propres, la rentabilité ou la continuité des activités. Pour évaluer la matérialité des risques ESG, Ayvens applique des seuils de matérialité alignés sur les seuils des catégories de risques traditionnelles.

La matérialité des impacts financiers potentiels des risques liés aux questions de durabilité est déterminée sur la base des critères suivants :

- l'ampleur des impacts financiers potentiels bruts, compte tenu de l'horizon temporel;
- la fréquence des scénarios;
- le niveau de matérialité par rapport au seuil du Groupe SG et d'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 exercent une influence matérielle sur le développement, la poursuite des activités, la situation financière, la performance financière ou les flux de trésorerie d'une société, ainsi que sur son accès au financement ou sur 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 l'impact financier. L'horizon temporel a également été évalué, mais n'est pas pris en compte dans la notation. Dans l'évaluation de la double matérialité en vertu du cadre ESRS de la CSRD, l'horizon temporel (court, moyen, long terme ou invariable) est utilisé pour contextualiser chaque impact, risque ou opportunité (IRO) identifié. Bien qu'il n'influence pas directement le calcul du score de matérialité, il fournit des informations essentielles sur le calendrier attendu et la pertinence des IRO.

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 ICAAP, les déclarations d'appétit pour le risque et les seuils d'incidents de risque opérationnel. La notation individuelle des risques a permis de les classer par ordre de priorité 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 en relation avec les ESRS thématiques

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 « Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités ». 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 « Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités ».

Les risques climatiques ont été évalués en déterminant l'impact financier des différentes catégories de risques, sur la base d'un exercice interne d'évaluation de la matérialité réalisé chaque année. Cette évaluation a été réalisée en utilisant une approche quantitative (ex. : stress tests) lorsque cela était possible.

Sélection de scénarios

En ce qui concerne les risques liés à la transition climatique, les scénarios proposés par le *Network for Greening the financial systems* (Réseau pour le verdissement du système financier) ont été exploités pour définir des trajectoires climatiques distinctes et les risques et opportunités qui y sont associés. Plus précisément, nous avons essentiellement tenu compte du scénario du NGFS qui conduirait aux résultats les plus significatifs :

- politiques actuelles du NGFS : entraînent les risques physiques les plus significatifs et les niveaux de dégradation de l'environnement les plus élevés ;
- transition retardée du NGFS : entraîne les risques de transition les plus significatifs et fournit des informations sur la manière dont le public et le gouvernement pourraient prendre des mesures de manière retardée ou plus extrême ;
- Net Zero du NGFS : conduit aux actions les plus significatives en matière climatique, environnementale, sociale et de gouvernance pour obtenir des résultats à court ou moyen terme.

En analysant ces scénarios mis en avant, Ayvens a évalué les effets de la transition vers une économie bas carbone et fortement 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 (5.5.2.2.5).

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 « Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités ».

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 "Identification des Impacts, risques et opportunités (IRO)" et 5.2 « Impacts, risques et opportunités ».

«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 liés à la nature suit les mêmes étapes que l'évaluation d'impact et de matérialité financière décrite à la section « Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités ».

L'évaluation quantitative a été réalisée à l'aide d'analyses du cycle de vie du produit et de l'évaluation par des experts d'indicateurs quantitatifs pertinents. Le processus a intégré des ensembles de données moyennes sectorielles pour estimer les facteurs de pression environnementale associés, tels que la pollution, l'utilisation des ressources et d'autres facteurs de stress liés à la nature, tout au long de la chaîne de valeur. En outre, un examen structuré de la littérature scientifique sur les impacts liés à la nature a été réalisé afin d'évaluer les conséquences potentielles en termes d'échelle, de portée et de degré d'irréversibilité. 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 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 des impacts et de la matérialité financière décrite à la section « Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités ».

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 issus 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 Tables de référence

Annexe A: table de concordance

ORIGINATION				FAIT RÉFÉRENCE À	
Livre	Page	Section	Thème	Section	Page
ESRS 2					
ESRS 2	157	Base de préparation de l'état de durabilité consolidé	Réglementations en matière de durabilité et autres cadres de reporting	Annexe B : points de données issus de la législation de l'Union européenne	176
ESRS 2	157	Limitations	Limitations du périmètre d'identification des activités éligibles et alignées au titre de la Taxonomie Européenne	Taxonomie Européenne	214
ESRS 2	157 159	Limitations Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	Utilisation de données de substitution (proxys)	Livres thématiques : • ESRS E1 Indicateurs • ESRS E2 Indicateurs et cibles • ESRS E5 Indicateurs et cibles • Taxonomie Européenne	179 204 209 214
ESRS 2	159	Chiffres clés	Plus d'informations sur les chiffres clés (effectifs, chiffre d'affaires)	ESRS S1 : Indicateurs Chapitre 6 - États financiers	250 295
ESRS 2	160	Gouvernance	Composition des organes d'administration et de direction	Chapitre 3.1 : Composition des organes d'administration et de direction	61
ESRS 2	160	Gouvernance	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	Chapitre 3 de l'URD : gouvernement d'entreprise	114
ESRS 2	160	Gouvernance	Durabilité et gouvernance des risques	Chapitre 4 : Risque et adéquation des fonds propres	127
ESRS 2	162	Stratégie	Stratégie et modèle économique d'Ayvens	Chapitre 1 de l'URD	7
ESRS 2	171	Évaluation de la double matérialité	Informations sur les intérêts des parties prenantes	Parties prenantes - Présentation et description des principales parties prenantes	163
ESRS 2	173	Identification des impacts, risques et opportunités	Étapes du processus d'évaluation de la double matérialité	Processus d'identification, d'évaluation et de surveillance des impacts, risques et opportunités	171
ESRS E1					
E1	181	Plan de transition pour lutter contre le changement climatique	émissions de GES	E1 : Indicateurs	196
E1	185	Plan de transition pour lutter contre le changement climatique	Alignement du plan de transition pour lutter contre le changement climatique sur l'Acte délégué de l'UE sur la Taxonomie	Taxonomie Européenne	214
E1	186	Progrès	Mise en œuvre des leviers de décarbonation soulignés	E1 : Indicateurs	196
E1	186	Analyse de la résilience	Identification et quantification des risques physiques	Taxonomie Européenne	214
E1	186	Analyse de la résilience	Délais	ESRS 2 – Horizons temporels	158
E1	186	Analyse de la résilience	Risques physiques	Taxonomie Européenne : adaptation au changement climatique	219
E1	188	Analyse de la résilience	Stratégies d'atténuation	Chapitre 4 de l'URD 2025	132
E1	188	Analyse de la résilience	Transition vers les véhicules à faibles émissions	ESR E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	191
E1	188	Analyse de la résilience	Diversification du portefeuille et engagement client	ESR E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	189

ORIGINATION				FAIT RÉFÉRENCE À	
Livre	Page	Section	Thème	Section	Page
E1	188	Analyse de la résilience	Adaptation aux nouvelles tendances de mobilité	ESR E1 – Gestion des impacts, risques et opportunités	189
E1	189	Gestion des impacts, risques et opportunités	Adaptation au changement climatique	Taxonomie Européenne : adaptation au changement climatique	219
E1	189	Gestion des impacts, risques et opportunités	Précisions sur la pollution	Livre thématique : ESRS E2	204
E1	194	Gestion des impacts, risques et opportunités	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique	ESRS E1 : Indicateurs	196
E1	195	Gestion des impacts, risques et opportunités	Politique globale d'achats	Livres thématiques : ESRS S2	255
E1	196	Gestion des impacts, risques et opportunités	Disponibilité des ressources financières	ESRS E1 : plan de transition pour lutter contre le changement climatique : taxonomie	181
E1	196	Gestion des impacts, risques et opportunités	Disponibilité des ressources externes	Analyse de la résilience	186
E1	196	émissions de GES	Dénominateur du chiffre d'affaires pour l'indicateur de l'intensité	Chapitre 6 : Informations financières	295
ESRS E2					
E2	205	Actions et ressources relatives à la pollution	Conformité aux normes d'émissions	Taxonomie Européenne	219
E2	205	Actions et ressources relatives à la pollution	Promotion des véhicules électriques	Livre thématique : ESRS E1 : gestion des impacts, risques et opportunités	180
E2	205	Actions et ressources relatives à la pollution	Entretien des véhicules et efficacité des ressources	Livre thématique : ESRS E5 : gestion des impacts, risques et opportunités	210
E2	205	Cibles en matière de pollution	Suivi et reporting des objectifs environnementaux	ESRS E1 ESRS E5	179 209
ESRS E5					
E5	210	Flux de ressources entrants	Empreinte des flux de ressources entrants (papier, eau, carburant/gaz)	ESRS E1 : Indicateurs	196
E5	210	Gestion des impacts, risques et opportunités	Politique globale d'achats	ESRS S2 : Gestion des impacts, risques et opportunités	257
E5	211	Directives liées aux Opérations et location de véhicules d'occasion	Location de véhicules d'occasion	ESRS S4	260
ESRS S1					
S1	239	Tous les membres des effectifs qui peuvent être matériellement affectés par l'entreprise sont inclus dans le périmètre de publication en vertu de l'ESRS 2:	Périmètre de publication	ESRS 2	157
S1	241	Gestion des impacts, risques et opportunités	Procédure d'alerte (whistleblowing)	ESRS G1	266
S1	246	Accord de l'UNI relatif aux droits humains fondamentaux et « Modern Slavery Act » (texte sur l'esclavage moderne)	Plan de vigilance	Plan de vigilance	279

ORIGINATION				FAIT RÉFÉRENCE À	
Livre	Page	Section	Thème	Section	Page
ESRS S2					
S2	259	Approche relative aux mécanismes de recours et de réclamation accessibles aux travailleurs de la chaîne de valeur	Politique d'alerte (whistleblowing)	ESRS G1	270
ESRS S4					
S4	261	Impacts, risques et opportunités matériels	Risques liés aux émissions des véhicules	ESRS E1 ESRS E2	179 204
S4	246	Droits humains	Droits humains	ESRS S1 ESRS S2 ESRS G1	239 255 266
S4	265	Mesures liées à la hausse de la demande pour les offres de location	Stratégie commerciale	Chapitre 1	7
ESRS G1					
G1	266	Gestion des impacts, risques et opportunités	Appétit au risque et culture d'entreprise	Chapitre 4 de l'URD: 4.2.2. Cadre général et au point 4.2.3. Organisation de la gestion des risques	148 148
G1	273	Conformité aux réglementations	Cadre Société Générale en matière de réglementation ESG	Taxonomie Européenne-Garanties minimales	226
G1	273	Conformité aux réglementations	Gouvernance de la gestion des risques	Chapitre 4 de l'URD: 4.2.2. Cadre général et au point 4.2.3. Organisation de la gestion des risques	148 148

Annexe B: points de données issus de la législation de l'Union européenne (IRO-2 article 56)

Exigence de publication	Point de données	Nom	Législation	Page
ESRS 2, GOV-1	21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR/BRR	Section: Cadre de gouvernance et supervision – page 160
ESRS 2, GOV-1	21 (e)	Pourcentage d'administrateurs indépendants	BRR	Section: Cadre de gouvernance et supervision – page 160
ESRS 2, GOV-4	30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	Section: Déclaration sur la vigilance raisonnable – page 161
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	Section : Plan de transition pour lutter contre le changement climatique - page 181
ESRS E1-1	16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	P3/BRR	Section : Science-Based Targets et Accord de Paris – page 181
ESRS E1-4	34	Cibles de réduction des émissions de GES	SFDR/P3/BRR	Section: Plan de transition pour lutter contre le changement climatique –page 181
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	Section: Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES et consommation d'énergie – page 200

Exigence de publication	Point de données	Nom	Législation	Page
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	Section: Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES et consommation d'énergie – page 197
ESRS E1-6	53-55	Intensité des émissions de GES brutes	SFDR/P3/BRR	Section: Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES et consommation d'énergie – page 197
ESRS E1-7	56	Élimination des GES	EUCL	Section: Élimination des GES – page 203
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	Section: Indicateurs: pollution de l'air, de l'eau et du sol – page 206
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 net 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
ESRS S1, SBM-3 (ESRS 2)	14 (f)	Risque de travail forcé	SFDR	Section: S1 Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés - page 239
ESRS S1, SBM-3 (ESRS 2)	14 (g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Section: S1 Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés - page 239
ESRS S1-1	20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	Section: Droits de l'homme – page 246
ESRS S1-1	21	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	BRR	Section: Droits de l'homme – page 246
ESRS S1-1	22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Section: Droits de l'homme – page 246

Exigence de publication	Point de données	Nom	Législation	Page
ESRS S1-1	23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	Section: Politique de Société Générale en matière de santé et de sécurité au travail – page 246
ESRS S1-3	32 (c)	Mécanismes de traitement des différends ou des réclamations	SFDR	Section: Principes de dialogue continu, de «speak-up» (libération de la parole) et de droit d'alerte - page 248
ESRS S1-14	88 (b) et (c)	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR/BRR	Section: Indicateurs de santé et de sécurité – page 253
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	Section: Indicateurs de rémunération – page 253
ESRS S1-16	97 (b)	Ratio de rémunération excessif du directeur général	SFDR	Section: Indicateurs de rémunération – page 253
ESRS S1-17	103 (a)	Cas de discrimination	SFDR	Section: Cas, réclamations et impacts graves sur les droits de l'homme - page 254
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	Section: Cas, réclamations et impacts graves sur les droits de l'homme - page 254
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	Section: Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique – page 169
ESRS S2-1	17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	Section: Gestion des impacts, risques et opportunités – page 256
ESRS S2-1	18	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	Section: Gestion des impacts, risques et opportunités – page 257
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	Section: Gestion des impacts, risques et opportunités – page 257
ESRS S2-1	19	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	BRR	Section: Gestion des impacts, risques et opportunités – page 257
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	Section: Gestion des impacts, risques et opportunités – page 257
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	Section: Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux – page 262
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	Section: Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations – page 263
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	Section: Processus en matière de droit d'alerte – page 248
ESRS G1-4	10 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR/BRR	Section: Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin – page 268
ESRS G1-4	24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Section: Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin – page 268

5.2 ESRS E1 Changement climatique

Ce chapitre traite des 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	Numéro de page
Impacts, risques et opportunités	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés	Page 180
Stratégie	
• Plan de transition pour lutter contre le changement climatique	Page 181
• Analyse de la résilience	Page 186
Gestion des impacts, risques et opportunités	
• Transition énergétique et véhicules à faibles émissions	Page 191
• Mobility as a service	Page 194
• Politique globale d'achats	Page 195
Indicateurs	
• Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	Page 197
• Consommation d'énergie	Page 199
• Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	Page 203

5.2.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans 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 issues de l'utilisation des véhicules, ce qui constitue une part importante des émissions de GES 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 de GES à la fois pendant et après la période de financement, généralement de 4 à 5 ans. Ces émissions de GES contribuent à l'empreinte carbone de Scope 3 d'Ayvens. La phase d'utilisation des véhicules pendant ou après le contrat de location est qualifiée à l'aval de chaîne de valeur, par opposition à l'amont, qui comprend les émissions de GES 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	Amont 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 de GES provenant des processus de production et d'entretien des véhicules représentent un impact environnemental significatif, en particulier pour les véhicules électriques. Ces émissions de GES contribuent à l'empreinte carbone de Scope 3 d'Ayvens. L'impact est qualifié d'amont (fabrication de pièces de véhicules) et d'aval (entretien de véhicules et pièces).		
Augmentation du chiffre d'affaires grâce aux partenariats avec des <i>pure players</i> des véhicules électriques	Opportunités	Activités propres
Le marché européen des véhicules électriques connaît une croissance rapide, sous l'effet du cadre réglementaire et de la demande croissante des consommateurs. Les nouveaux acteurs axés sur les véhicules électriques (« <i>pure players</i> ») dépendent de partenaires de financement et de <i>leasing</i> pour accélérer l'adoption. Ces partenariats avec ces acteurs offrent la possibilité de devenir le fournisseur d'abonnement de mobilité préféré, d'élargir le portefeuille de clients d'Ayvens et d'accéder à des segments de véhicules électriques en forte croissance. Ces accords pourraient générer des revenus supplémentaires et renforcer le positionnement d'Ayvens en tant que catalyseur clé de l'électrification des flottes en Europe. La poursuite de la mise à l'échelle et le développement de services sont attendus, étant donné que les <i>pure players</i> accroissent leur présence en Europe et la pénétration de leur flotte à moyen terme.		
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 de GES 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 dans les activités d'Ayvens, ce qui est conforme à ses objectifs en matière de durabilité et d'affaires.		
Pression sur les prix des véhicules 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 dans les opérations d'Ayvens et à l'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	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, ce qui a une incidence sur 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 d'assurance 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. L'évolution des réglementations dans l'évaluation des risques climatiques pourrait encore renchérir 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.		

5.2.2 Stratégie

Plan de transition pour lutter 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, et conformément à la réglementation applicable Ayvens entend donc contribuer à l'atténuation du changement climatique. Les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'Ayvens ont été classées comme étant matérielles dans l'analyse de double matérialité, sur le plan de la matérialité d'impact et de la matérialité financière.

Ayvens est en mesure de présenter un plan de transition, y compris des cibles spécifiques en termes de neutralité carbone et la quantification des leviers de décarbonation identifiés.

Ayvens s'est fixé des cibles basées sur la science, en appliquant une méthodologie claire qui décrit la contribution de chacun des leviers de décarbonation. Ayvens a mené un exercice de modélisation avancé basé notamment sur des données telles que les prévisions de croissance de la flotte, les livraisons et les fins de contrat. La trajectoire projetée des véhicules électriques a également été intégrée dans les calculs, en s'appuyant sur les meilleures pratiques du secteur ainsi que sur l'état actuel et futur des réglementations impactant l'industrie automobile.

Le périmètre du plan de transition d'Ayvens est cohérent avec le périmètre utilisé pour calculer les émissions de GES, tant en termes de couverture géographique que de limites organisationnelles.

Les cibles d'Ayvens peuvent être résumées comme suit :



Ayvens se réserve le droit d'ajuster les cibles climatiques en cas de circonstances exceptionnelles, telles que des évolutions substantielles de l'environnement réglementaire ou des décisions qui entraîneraient une modification matérielle du produit ou de l'empreinte géographique d'Ayvens.

Ayvens a rejoint la Science Based Targets initiative (SBTi) en décembre 2023 et a, par conséquent, défini des objectifs de réduction à court, moyen et long terme considérés comme compatibles avec l'Accord de Paris. Les objectifs de réduction des émissions de CO₂ sont les suivants :

- pour le total des Scopes 1 et 2 : alignement sur un scénario de 1,5 °C à court terme (par une réduction de 50 % entre 2019 et 2030) et à long terme (-90 % d'ici 2050). A noter, les cibles relatives au Scope 2 sont exprimées selon la méthodologie « location-based ».
- pour le Scope 3 : alignement sur un scénario bien en dessous de 2 °C à court terme (par une réduction de 30 % entre 2019 et 2030) et sur un scénario à 1,5 °C à long terme (-90 % d'ici 2050).

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 de GES indirectes amont et aval, est prépondérant dans les émissions qui lui sont attribuées. Les émissions de GES d'Ayvens proviennent de 3 sources d'émissions principales représentant 97 % des émissions de GES d'Ayvens, toutes relevant du Scope 3 : l'empreinte carbone provenant de la fabrication des véhicules achetés pour le compte des clients et de celle des pièces détachées (relevant du Scope 3.2 « Biens d'équipement »), l'empreinte carbone provenant de la flotte louée par Ayvens à ses clients pendant la phase d'usage (relevant du Scope 3.13 « Actifs loués en aval ») et enfin l'empreinte carbone provenant des émissions de GES 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 cadre du Scope 3.11 « Utilisation des Produits Vendus »). Les Scopes 1 et 2 représentent moins de 0,1 % des émissions totales de GES et ne sont donc pas matériels.

Afin d'être aligné avec l'Accord de Paris sur le climat et conformément à un scénario fondé sur la science, Ayvens ambitionne de réduire ses émissions de gaz à effet de serre du Scope 3. À titre informatif, et bien que ces périmètres ne soient pas matériels, Ayvens s'est également fixé des objectifs de réduction pour les Scopes 1 et 2.

Les cibles de réduction validées par Ayvens sont donc compatibles avec les principes du scénario Net Zero définis par SBTi (norme Net Zero pour les entreprises) et ont été soumises au cours du T4 2025. Elles ont été validées par SBTi en mars 2026.

La cible de réduction des émissions de GES est exprimée en tonnes métriques de CO₂. Le périmètre couvre l'ensemble des activités d'Ayvens, conformément aux pratiques de reporting des émissions de GES, y compris la couverture géographique et les limites organisationnelles.

La trajectoire actuelle des émissions de GES du Scope 3 d'Ayvens est conforme aux progrès attendus, avec une réduction de 16 % déjà réalisée fin 2025 par rapport 2019, base de référence établie (39 807 629 tCO₂). Plus de précisions concernant les progrès réalisés par rapport aux cibles sont fournies dans la section 5.2.4 / Indicateurs. Ainsi, les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible fixée sont examinés chaque année et présentés dans l'État de Durabilité. Les indicateurs sont communiqués dans le cadre des publications de cet Etat de Durabilité.

Il convient de noter qu'Ayvens a choisi de conserver l'année 2019 comme année de référence, pour les raisons suivantes :

- Ayvens utilise comme base de référence l'année 2019 pour les cibles de CO₂ depuis le plan stratégique Move 2025 hérité d'ALD, puis pour son plan PowerUp26. De même, LeasePlan avait également soumis et validé sa trajectoire de décarbonation auprès de SBTi en 2023 en prenant 2019 comme année de référence ;
- Ayvens travaille sur ses cibles SBTi 2030/2050 depuis qu'ALD s'est engagé dans cette initiative en 2021. Le processus avait été temporairement suspendu lors de l'acquisition de LP et Ayvens a réintégré l'initiative en 2023 sous sa nouvelle dénomination. L'ensemble des travaux sur la trajectoire SBTi, qui ont donné lieu à une validation de ladite trajectoire par les directions d'Ayvens et de Société Générale en juin 2025, reposent sur 2019 comme base de référence.

D'autres scénarios de référence ont été envisagés, mais ils semblaient moins pertinents. Les années 2020 et 2021 ont été faussées par les impacts de la pandémie de COVID. Les conséquences de la pandémie sur le marché automobile (pénurie d'approvisionnement) étaient encore visibles en 2022. Enfin, l'année 2023 marque la finalisation de l'acquisition de LeasePlan. Il s'agit donc une année de « transition » pour Ayvens.

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

Ayvens est en mesure de décrire le contenu et la contribution des principaux leviers de décarbonation qui peuvent être actionnés pour rester en phase avec la trajectoire 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) mesurent l'empreinte carbone d'un produit ou d'un service « du berceau à la tombe ». Les études ACV sur l'automobile publiées ces dernières années (cf. exemple infra) montrent des émissions de GES nettement inférieures pour un véhicule électrique par rapport à un véhicule thermique de référence diesel ou essence.

Les émissions de GES évitées sont actuellement de l'ordre de -73 % selon l'étude de référence ICCT ⁽¹⁾, -55 % selon Ricardo ⁽²⁾, 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 d'affaires 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 de défis potentiels, tels que la baisse de la demande, la complexité de la mise en œuvre, l'augmentation du risque de valeur résiduelle, l'accroissement du bilan pour les sociétés de location et l'augmentation des besoins de financement et est en partie tributaire de facteurs échappant au contrôle d'Ayvens, tels que l'évolution du contexte politique et réglementaire.

Loin d'être un processus linéaire, la poursuite de la trajectoire d'électrification s'inscrit bien dans une tendance de fond. Elle aura donc un impact sur les différentes composantes du Scope 3 d'Ayvens (présentées dans l'ordre du cycle de vie du véhicule) :

- Scope 3.2 « Biens d'équipement » : augmentation des émissions de GES lors de la phase amont de production ;
- Scope 3.13 « Actifs loués en aval » : réduction des émissions de GES 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 de GES provenant de la production d'électricité utilisée pour recharger les véhicules) ;
- Scope 3.11 « Utilisation des produits vendus » : réduction des émissions de GES 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).

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 en vertu des 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 indicateurs clés mentionnés ne sont pas validés par un organe externe à l'exception de l'assurance fournie par le fournisseur mandaté à cet effet. Veuillez noter que certains chiffres spécifiques liés aux indicateurs clés de performance (ICP) visés ont été omis du rapport pour respecter la 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	Impact sur les ressources financières	
		CapEx	OpEx
Électrification de la flotte (BEV et PHEV)	3.2 (augmentation), 3.13 (réduction), 3.11 (réduction)	Élevé (acquisition de véhicules actuellement plus chers que les véhicules à moteur thermique équivalents)	Pas de besoins significatifs d'OpEx selon la définition IFRS (qui diffère de la taxonomie)

L'augmentation de la part des véhicules électriques (définis comme des véhicules électriques à batterie et des hybrides rechargeables) et, en premier lieu, des véhicules 100 % électriques (BEV), est largement engagée chez Ayvens. Les véhicules électriques représentaient 43 % des livraisons de véhicules particuliers neufs en 2025. Les véhicules 100 % électriques (BEV) ont représenté à eux seuls 32 % des livraisons totales cette même année. Cette tendance repose en particulier sur les mesures suivantes :

- la mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement des clients dans la transition énergétique ;
- le développement de produits et de services spécifiques (par exemple intégration dans les offres de l'accès à des infrastructures de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public).
- le développement de partenariats commerciaux, en particulier avec des constructeurs *pure play* de véhicules électriques.

(1) <https://theicct.org/publication/a-global-comparison-of-the-life-cycle-greenhouse-gas-emissions-of-combustion-engine-and-electric-passenger-cars/>

(2) Ricardo for European Commission, 2020. Determining the environmental impacts of conventional and alternatively fueled vehicles through LCA.

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 dont Ayvens a démarré la mise 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 et actions	Scope 3 concerné et justification	Indicateurs clés suivis	Impact sur les ressources financières (par rapport au scénario de référence)	
			CapEx	OpEx
Location multicycle Développement d'une offre de location multicycle (incluant la location de véhicules d'occasion)	3.2 : diminution du nombre de véhicules neufs achetés, entraînant une baisse des émissions de GES pendant la phase de production	- Part des véhicules reloués dans les véhicules en fin de contrat - Total relocation véhicules gérés	Moins de CapEx nécessaires par rapport aux véhicules neufs (acquisitions évitées)	Pas de besoins d'OpEx significatifs selon la définition IFRS
Efficacité des véhicules thermiques Mise en circulation des véhicules thermiques avec une consommation de carburant et des émissions de CO₂ optimisées (notamment via l'hybridation)	3.11 et 3.13 : réduction des émissions de GES liées à l'utilisation sur la durée de vie du véhicule	Intensité carbone moyenne des nouveaux véhicules livrés (hors BEV)	Aucun impact sur les CapEx par rapport au scénario de référence	Pas de besoins d'OpEx significatifs selon la définition IFRS
Réduction de l'empreinte carbone liée à la fabrication (action des constructeurs)	3.2 : réduction des émissions de GES lors de la phase de production des véhicules et des pièces détachées	Facteurs d'émissions liés à la production	Néant	Néant
Amélioration du mix énergétique Développement de la part d'électricité décarbonée dans le mix énergétique (diminution de l'empreinte carbone des véhicules électrifiés lors de la phase d'utilisation)	3.11 et 3.13 : réduction des émissions de GES liées à l'utilisation sur la durée de vie du véhicule	Facteurs d'émission de l'AIE pour l'électricité consommée sur les marchés respectifs.	Néant	Néant
NON QUANTIFIÉ : 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 de GES lors de la phase de production des véhicules 3.11 et 3.13 : réduction des émissions de GES liées à l'utilisation sur la durée de vie du véhicule	Masse moyenne des véhicules achetés Intensité carbone moyenne des véhicules neufs livrés	Moins de CapEx nécessaires par rapport à la base de référence	Pas de besoins d'OpEx significatifs selon la définition IFRS
NON QUANTIFIÉ : nouvelles formes de mobilité - Développement de nouvelles formes de mobilité à la demande, multimodale et partagée - Offres Mobility as a Service - Covoiturage	3.13 : réduction des émissions de GES liées à l'usage sur la durée du contrat	Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (Mobility as a Service)	Faible (investissements potentiels en IT seulement)	Légèrement plus élevé (nécessite plus de ressources humaines)
NON QUANTIFIÉ : Mise en place 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)	3.2 : réduction du nombre de nouvelles pièces de rechange achetées, ce qui entraîne une réduction des émissions de GES pendant la phase de production	Nombre et valeur des pièces achetées	Aucun (pièce et non passés à l'actif)	Légèrement plus élevé (nécessite plus de ressources humaines)

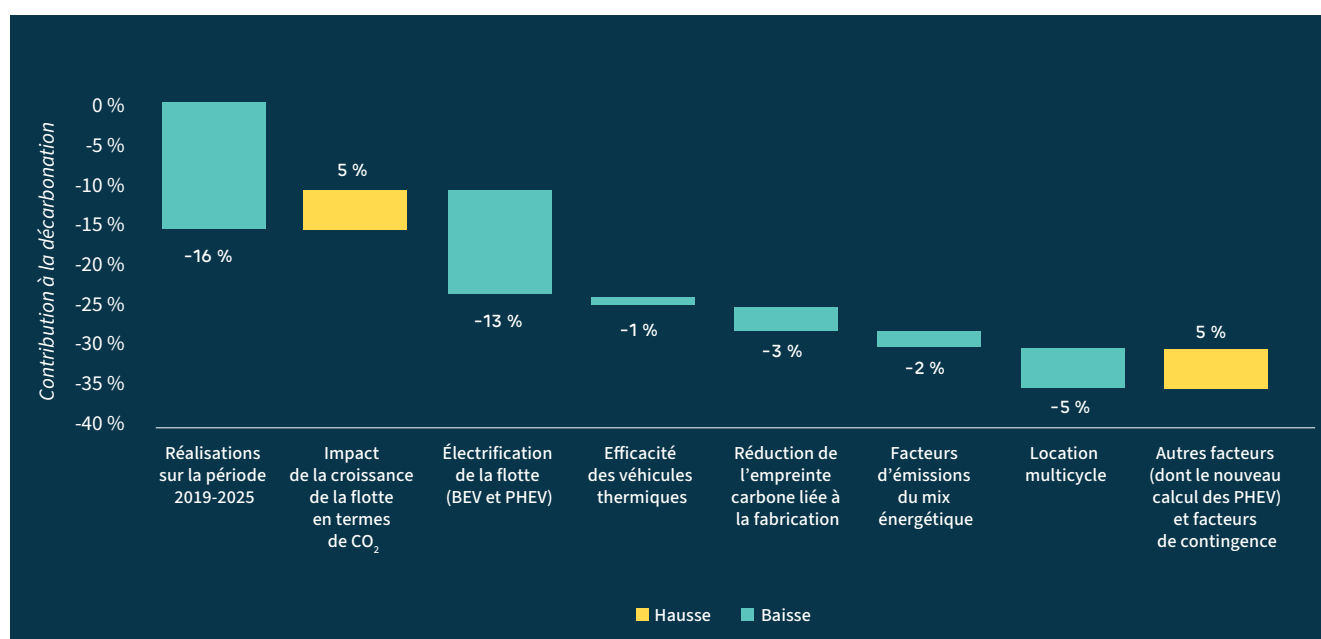
Étant donné que les actions décrites ci-dessus s'inscrivent dans une trajectoire, Ayvens ne peut pas fournir, à ce stade, de date limite fixe. Ces actions sont destinées à être mises en œuvre de manière continue.

La simulation comprenait des hypothèses concernant la croissance de la flotte, l'électrification de la flotte, l'efficacité des véhicules thermiques, la réduction de l'empreinte carbone liée à la fabrication, la réduction du mix énergétique des facteurs d'émissions de GES et le développement d'une offre de location multicycle. Ayvens ne peut pas divulguer les hypothèses commerciales sous-jacentes, car elles constituent des informations sensibles.

L'analyse montre qu'une réduction des émissions de 30% est réalisable d'ici 2030 par rapport à 2019. Tout d'abord, à la fin de 2025, les émissions du Scope 3 ont déjà diminué de 16%. En d'autres termes, plus de la moitié de la diminution nécessaire a déjà été obtenue grâce à une tendance régulière à la baisse. Pour atteindre la diminution minimale de 30% d'ici 2030, l'augmentation organique des émissions due à la croissance de la flotte est largement compensée par les principaux leviers de décarbonation:

électrification (13% du potentiel de réduction supplémentaire par rapport à l'année de référence 2019), augmentation de la location multicycle (5% de potentiel de réduction supplémentaire par rapport à 2019), efficacité des moteurs thermiques et décarbonation de l'électricité utilisée dans l'ensemble de la chaîne de valeur (5% du potentiel de réduction supplémentaire par rapport à 2019). Cette trajectoire est rendue possible grâce à l'expansion attendue de l'électrification, malgré des vents contraires à court terme, et repose sur les politiques actuelles annoncées, notamment au sein de l'UE. Il y a lieu de noter que la mise en œuvre éventuelle d'un mandat spécifique de flotte verte d'entreprise pour accélérer l'électrification des flottes d'entreprise, actuellement en discussion, n'est pas prise en compte.

La combinaison des différents leviers de décarbonation a l'impact suivant sur la trajectoire du Scope 3:



Veuillez noter qu'il n'est actuellement pas possible de publier des informations quantitatives sur les impacts associés aux actions liées au dimensionnement des véhicules de la flotte, aux nouvelles solutions de mobilité et aux initiatives d'économie circulaire. En cause, l'incapacité, à ce stade, d'isoler et de mesurer de manière fiable la contribution spécifique de chaque action individuelle.

Émissions de GES 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 de GES verrouillées sont donc réputées être celles provenant des véhicules après leur revente sur le marché des voitures d'occasion.

Ces émissions de GES ont été calculées et reportées dans cet Etat de Durabilité: elles relèvent du Scope 3 – Catégorie 11 : utilisation des produits vendus et du Scope 3 – Catégorie 12 : traitement de fin de vie des produits vendus. Les émissions de GES de la Catégorie 3.11 échappent au contrôle d'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 d'Ayvens en matière de réduction des émissions de GES et entraîner des risques de transition des manières suivantes:

1. **empreinte carbone des véhicules d'occasion vendus:** ces émissions de GES gonflent considérablement l'empreinte carbone d'Ayvens dans la Catégorie 3.11;
2. **actifs échoués:** en cas d'inadéquation importante entre l'offre de véhicules d'occasion d'Ayvens et la demande du marché, la flotte existante d'Ayvens pourrait considérablement perdre de la valeur, au risque d'inclure des actifs échoués. Ce risque 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 de GES verrouillées, Ayvens envisage les initiatives suivantes:

1. augmenter la part des véhicules électriques à batterie dans les livraisons de véhicules neufs. Une fois vendus sur le marché des véhicules d'occasion, ces véhicules se verront attribuer la valeur zéro pour les émissions de GES à l'échappement jusqu'à la fin de leur vie. Seules les émissions générées par la production d'électricité sont à prendre en compte. Celles-ci représentent une infime fraction des émissions de GES à l'échappement des véhicules à moteur thermique. Dans ce contexte, l'électrification joue un rôle crucial dans la réduction des futures émissions de GES verrouillées et, par conséquent, contribue à la réduction globale des émissions de GES pour Ayvens;
2. la baisse des émissions de GES de l'ensemble des véhicules neufs achetés contribue à faire baisser les émissions de GES verrouillées.

L'impact indirect des actifs échoués est largement décrit dans la partie dédiée à la gestion du risque de valeur résiduelle. La section consacrée au plan de transition pour lutter contre le changement climatique place ces émissions de GES verrouillées dans le contexte global de la trajectoire d'émissions de GES sur l'ensemble des Scopes d'émissions.

Taxonomie

Taxonomie: alignement du plan de transition pour lutter contre le changement climatique sur l'Acte délégué sur la Taxonomie européenne

La stratégie fondamentale de décarbonation décrite dans le plan de transition pour lutter contre le changement climatique, en particulier l'électrification de la flotte, en ciblant plus particulièrement les véhicules électriques à batterie, est étroitement alignée sur l'Activité 6.5 de l'Acte délégué sur la Taxonomie européenne. Cette activité correspond directement au principal modèle économique d'Ayvens.

Les dépenses en capital (CapEx) alignées d'Ayvens sont exclusivement liées à la part d'acquisition de véhicules au cours de l'année qui respectent les critères d'examen technique des émissions de GES et les principes consistant à « ne pas causer de préjudice important » (DNSH). Ces acquisitions comprennent les véhicules électriques à batterie (BEV) et les véhicules hybrides rechargeables (PHEV) jusqu'en 2025 (inclus), avec une transition vers une stratégie conforme à la Taxonomie exclusivement axée sur les véhicules électriques (0g d'émissions d'échappement en tant que critère d'examen technique) 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 (5.5).

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, les dépenses d'exploitation ne constituent pas un indicateur significatif du plan de transition pour lutter 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:

1. **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);
2. **plan CapEx:** cependant, les plans CapEx visant à étendre les accroître économiques alignées sur la taxonomie ne seront pas divulgués en raison de la sensibilité des informations (voir ci-dessous pour plus de contexte : Sensibilité de la déclaration de CapEx);
3. **OpEx:** Ayvens a inclus au numérateur de son ICP des dépenses opérationnelles (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 d'entretien et de pneumatiques des véhicules de l'activité de location (activité 6.5).

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 de transition pour lutter 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 de transition pour lutter contre le changement climatique de la stratégie de durabilité de la Société est intégré dans la stratégie d'affaires globale et dans la planification financière par le biais des plans stratégiques PowerUp26 et aligné sur celles-ci. Ce plan s'inscrit dans la démarche cohérente de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) du Groupe, dont la durabilité, notamment en matière de mobilité durable, constitue 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.

Le plan de transition officiel, dans le cadre de la stratégie de durabilité de la Société, a été approuvé par les organes de gouvernance d'Ayvens.

Progrès

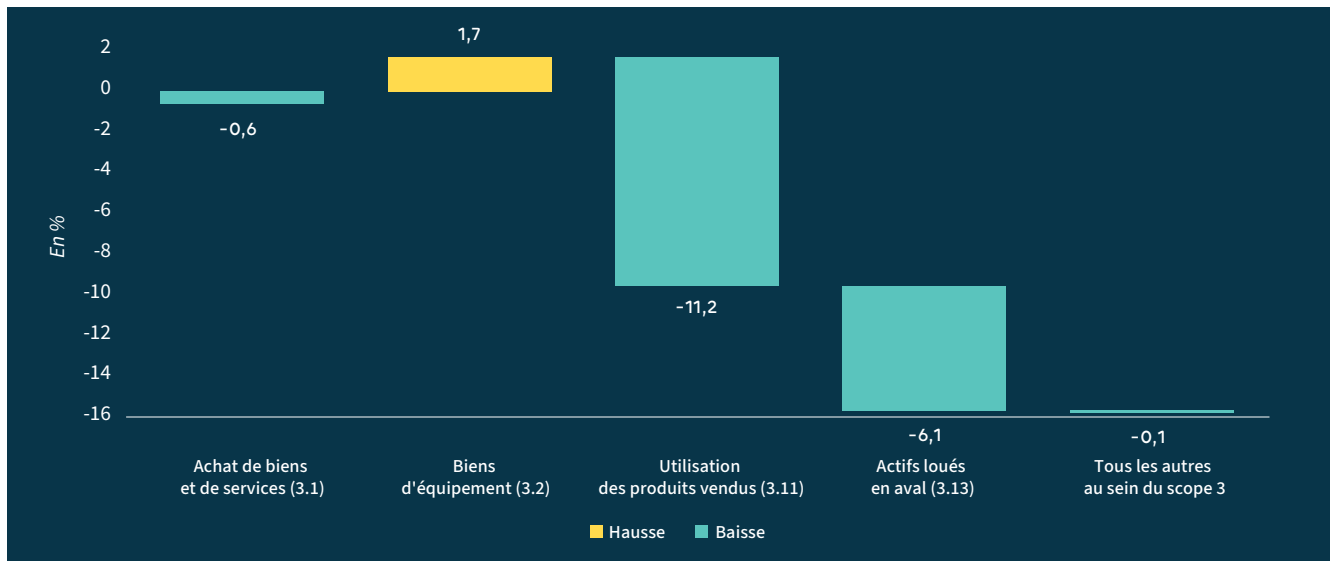
Ayvens publie pour la première fois un plan de transition. Compte tenu de cela, Ayvens décrit ci-après les progrès réalisés jusqu'à présent en ce qui concerne la mise en œuvre des leviers de décarbonisation. Une description des deux principaux composants est fournie dans la section 5.2.4/ Indicateurs.

1. Progrès globaux réalisés depuis 2019, année de référence.

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 16 % déjà réalisée en 2025 par rapport à 2019:

Émissions de GES (MTeqCO ₂)	2019 (année de référence)	2025 (% de réduction vs 2019)
Scope 3	40	-16 %

2. Progrès détaillés en termes d'émissions de GES du 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. 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 principales hypothèses incluent l'essor des véhicules à faibles émissions, les changements structurels et technologiques dans le secteur automobile, les nouvelles solutions de mobilité (par exemple, la mobilité en tant que service et le partage), les coûts supplémentaires liés à la complexité de la chaîne de valeur et la diminution de l'empreinte carbone interne.

Le plan européen « Fit-for-55 » fournit une orientation sur la manière d'accompagner la transition et fixe le cap d'une législation ciblée, comme c'est le cas par exemple avec l'AFIR. Dans le même temps, nous observons une fragmentation croissante dans la transposition des initiatives de l'UE dans les politiques nationales des États membres ou dans le maintien des politiques dans le temps. De même, nous constatons que la révision de certains aspects du paquet de mesures « Fit-for-55 » fera peser plus d'incertitude encore sur les sociétés de location et les entreprises, le segment B2B représentant la majeure partie des nouveaux contrats de location. La révision de l'interdiction d'émettre des GES pour les véhicules en 2035 ajoute à l'incertitude pour les clients B2B et les sociétés de location. 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. Un marché des véhicules électriques (BEV) d'occasion plus mature et

l'introduction de véhicules électriques à batterie plus abordables créent à la fois des opportunités et des risques. 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 grimper les prix de l'électricité et le coût total de possession (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. De même, les droits de douane peuvent avoir un impact sur les volumes de production de véhicules et donc sur la disponibilité de l'approvisionnement.

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 facteurs sont exprimés en tant qu'impact direct, comme l'impact sur la rentabilité sur des aspects spécifiques de notre modèle économique, par ex. les ventes de véhicules d'occasion ou les marges, ou en tant qu'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 les niveaux 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.

Comme exposé dans la méthodologie, l'analyse tient compte de plusieurs scénarios climatiques pour évaluer les risques commerciaux liés au climat et orienter les décisions stratégiques. Les scénarios comprennent un scénario central inférieur à 2 degrés, lequel a été combiné avec des scénarios alternatifs. Ces scénarios ont été appliqués à l'ensemble de Société Générale.

Le scénario proposé par le *Network for Greening the financial systems* a été exploité pour décrire les trajectoires climatiques appliquées au sein de Société Générale. Cela inclut le scénario Net Zero 2050 et les politiques actuelles. En analysant ces scénarios, Ayvens a évalué les effets de la transition vers une économie bas carbone et résiliente sur les tendances macroéconomiques, la consommation d'énergie et l'adoption de la technologie.

Pour des informations plus détaillées sur l'identification et la quantification des risques physiques, qui s'appuient sur le scénario RCP 8.5 du GIEC (scénario le plus pessimiste) pour identifier et évaluer les risques physiques liés au climat, veuillez également vous référer aux publications relatives à la Taxonomie européenne (p.214).

Horizons temporels et évaluation des risques

Pour l'analyse de la résilience climatique, Ayvens a appliqué l'horizon à l'échelle du Groupe Société Générale au-delà de 10 ans, jusqu'en 2040.

Les exercices d'identification des risques à l'appui, identifiant les risques physiques et de transition matériels, suivent les calendriers décrits dans le paragraphe « Horizons temporels » dans la section ESRS 2 de l'Etat de Durabilité d'Ayvens.

Les évaluations des risques sont réalisées de la manière suivante:

- s'agissant des activités dont la durée escomptée est inférieure à dix ans, l'évaluation est réalisée selon 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 dans tout l'éventail existant des futurs scénarios qui sont cohérents avec la durée estimée de l'activité, y compris, au minimum, des scénarios de projections climatiques à plus de 10 ans pour les investissements majeurs.

Incertitudes

Compte tenu de l'exigence de l'ABE stipulant l'hypothèse d'un bilan dynamique, une grande incertitude et une projection à long terme sur de multiples scénarios, les incertitudes et les variables prises en compte dans l'analyse de résilience tournent autour des développements dans les domaines décrits ci-dessus pour lesquels nous couvrons le modèle économique et nous développons les variables externes, les risques transitoires 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 fond 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. Les recherches académiques confirment que les politiques gouvernementales comptent parmi les moteurs les plus efficaces de l'adoption des véhicules électriques, notamment lorsqu'elles combinent taxes et mesures incitatives ;
- 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 GES 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 étant donné 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 d'alternatives à prix compétitifs en matière de véhicules électriques.
- 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.

Le modèle économique d'Ayvens est par nature flexible pour s'adapter, dans une certaine mesure, aux évolutions des politiques, aux nouvelles préférences des clients ou aux progrès technologiques, tout en permettant d'exécuter la stratégie du Groupe. Comme indiqué ci-dessus, Ayvens doit composer avec un large éventail de variables qui influencent ses risques et ses opportunités. Ayvens prend un certain nombre de mesures qui s'imposent à cet égard.

Adaptabilité du modèle économique :

1. 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 ;
2. 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 ;
3. 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 ;
4. 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'aligne sur les conclusions de l'exercice d'identification des risques ESG et de l'évaluation de double matérialité, lesquelles ont considéré certains risques comme matériels en raison de leur impact (potentiel) sur la Société. 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 en matière de CO₂ et les méthodes de calcul des émissions de GES 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 d'atteinte à la 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 NO_x.

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 supplémentaire des prix pour toutes les transmissions. L'effet est dû aux politiques de réduction des émissions de GES, à la fragmentation de ces politiques, à l'introduction de véhicules et de technologies moins chers, aux prix des sources d'énergie et au rythme auquel évoluent les préférences des clients privés et professionnels (liées à la transition vers les véhicules électriques).**

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 en location – financés auprès de ses clients ;
2. les locaux d'Ayvens (bureaux et centres de revente de véhicules).

Pour de plus amples informations sur les risques physiques, veuillez vous référer aux publications sur la Taxonomie européenne dans la section consacrée à l'adaptation au changement climatique (Chapitre 5.5.2.2 / Conformité des activités 5.4 et 6.5 au principe DNSH).

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 qui endommagent les actifs d'Ayvens (locaux/véhicules).**

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. Tandis que dans le scénario à plus

long terme, la réassurance pour certains pays ou régions peut être confrontée à de fortes hausses de prix.

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

Le modèle économique d'Ayvens permet de nous adapter aux risques physiques et aux risques de transition. Comme mentionné, Ayvens a également pris un nombre adéquat de mesures d'atténuation et mis en place des outils de surveillance, développés ci-après, 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 matériels, nous vous renvoyons au Document d'Enregistrement Universel de 2025 – Chapitre 4, dans la partie relative à la gestion du risque de valeur résiduelle :

- Chapitre 4.1.1.4 / Risques climatiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance : couvre la transition énergétique dans l'offre de mobilité durable ;
- Chapitre 4.1.2 / Risques spécifiques à l'activité et plus particulièrement le point 4.1.2.1 / Risques liés à la valeur résiduelle ;
- 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 de la Direction financière. 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 2025 (Risque et adéquation des fonds propres) :

- Chapitre 4.1.2.3 / Risque lié à l'assurance automobile ;
- Chapitre 4.2.1 / Appétit pour le risque : couvre les seuils d'appétit pour le risque et les limites fixées pour l'assurance.

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 concernant la stratégie et les mesures sont fournies dans le plan de transition pour lutter contre le changement climatique, dans le cadre de cet Etat de Durabilité :

- transition vers des véhicules à faibles émissions : promotion des véhicules à faibles émissions (1) ;
- diversification du portefeuille et dialogue avec les clients : stratégie de revente de véhicules de location d'occasion, services de mobilité alternative, conseil et programmes de satisfaction et d'expérience client (2) ;
- contrats de location plus longs : en adéquation avec les besoins des clients et les véhicules électriques nécessitant moins d'entretien, proposer des contrats de location plus longs contribue à faire baisser le prix de l'occasion et réduit proportionnellement le risque de valeur résiduelle ;
- analyse et adaptation aux nouvelles tendances en matière de mobilité : investissements dans les solutions de mobilité partagée et de transport à la demande (2) ;
- transfert de risque : mesures d'assurance contre les risques physiques climatiques qui pèsent 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

Impacts, risques et opportunités	Type
Émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte.	Impact négatif
Émissions de GES provenant de l'utilisation de véhicules par les clients.	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
Augmentation du chiffre d'affaires grâce aux partenariats pour les véhicules électriques.	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 (p. ex. super malus).	Risques de transition
Augmentation des coûts d'assurance (réassurance des catastrophes naturelles) en raison de la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes qui endommagent les actifs d'Ayvens.	Risques physiques

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 ciblons en priorité 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 de transition pour lutter contre le changement climatique, l'électrification de la flotte constitue un levier essentiel pour atteindre des réductions significatives 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.

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 une synthèse de ces politiques et de leur alignement avec les IRO matériels identifiées, veuillez consulter le tableau ci-dessous.

Veuillez noter que les politiques, les actions et les cibles actuellement décrites se rapportent spécifiquement à l'atténuation du changement climatique. À ce stade, aucune politique spécifique d'adaptation au changement climatique n'a été identifiée. Pour plus d'informations sur les mesures importantes en place pour surveiller et gérer les risques d'adaptation liés au climat, veuillez vous référer aux publications sur la Taxonomie européenne (5.5.2.2.5).

#	Politique	Mesures	KPI ⁽¹⁾	Levier de décarbonation applicable	IRO matériel applicable
1	Transition énergétique et véhicules à faibles émissions	1) Électrification de la flotte 2) Rééquilibrage et diversification du portefeuille	- Part des véhicules à faibles émissions ⁽²⁾ - Déploiement d'une offre de services de bout en bout ⁽³⁾ - Réduction des émissions de CO₂ des véhicules loués ⁽⁴⁾	- Électrification de la flotte (par le biais des BEV et des PHEV) - Dimensionnement des véhicules : Conseiller les clients sur la manière de réduire la taille et la masse des véhicules au juste niveau ⁽⁵⁾ - Efficacité des véhicules thermiques : Mise en circulation des véhicules thermiques avec une consommation de carburant et des émissions de CO₂ optimisées (notamment via l'hybridation)	- Impact négatif : émissions de GES provenant de l'utilisation de véhicules par les clients. - Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte - 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 de GES des flottes d'entreprise) - Opportunité : augmentation du chiffre d'affaires grâce aux partenariats pour les véhicules électriques - Risque de transition : pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour toutes les transmissions
2	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 ⁽⁶⁾ - Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (Mobility as a Service, mobilité en tant que service) ⁽⁷⁾	- Prolongation de la période de propriété des véhicules : a. Développement d'une offre de location multicycle (incluant la location de véhicules d'occasion) b. Prolongation de la période de propriété des véhicules électriques (BEV) - Nouvelles formes de mobilité : a. Développement de nouvelles formes de mobilité à la demande, multimodale et partagée b. Offres Mobility as a Service c. Covoiturage	- Impact négatif : émissions de GES provenant de l'utilisation de véhicules par les clients. - Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte - 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 de GES des flottes d'entreprise) - Risque de transition : pression sur les prix dans le processus de revente et variabilité supplémentaire des prix pour toutes les transmissions
3	Politique globale d'achats	1) Critères ESG intégrés au processus d'appel d'offres	- Pondération moyenne des critères liés à la RSE : Nombre et valeur des pièces achetées Émissions liées à la production ⁽⁸⁾ - Formation des acheteurs à la politique d'achats responsables ⁽⁹⁾	- 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	Impact négatif : émissions de GES provenant du processus de fabrication des véhicules et des pièces pour l'entretien de la flotte

(1) Les indicateurs clés mentionnés ne sont pas validés par un organe externe à l'exception de l'assurance fournie par le fournisseur mandaté à cet effet.

(2) 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.

(3) Déploiement de l'offre de services de bout en bout : nombre de pays dans lesquels une offre électrique de bout en bout est proposée.

(4) Réduction des émissions de CO₂ des véhicules loués : émissions moyennes de CO₂ de la flotte en circulation à la fin de l'exercice.

(5) Nombre de missions de consultation à l'international, incluant le choix de la bonne taille.

(6) 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.

(7) Nombre d'utilisateurs actifs de la plateforme MaaS (Mobility as a service) à la fin de l'année de reporting.

(8) Pondération moyenne des critères liés à la RSE appliqués dans les appels d'offre publics :

• nombre et valeur des pièces reconditionnées achetées ;

• émissions de GES liées à la production telles que déclarées dans les Scopes 3.1 et 3.2 du reporting des GES.

(9) Acheteurs formés à la politique d'achats responsables : nombre de professionnels des achats formés à l'intégration de critères ESG dans les décisions d'achat.

Ayvens s'associe aux constructeurs automobiles pour les accompagner dans leur stratégie d'électrification, en soutenant des partenaires historiques dans leur parcours d'électrification et en devenant le partenaire de location privilégié des nouveaux constructeurs automobiles natifs des véhicules électriques.

1. 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 de GES au sein de l'Union européenne, dont la très grande majorité est liée aux véhicules particuliers et aux véhicules utilitaires légers (source : Agence européenne pour l'environnement (AEE), transport routier 2024).

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. Le secteur du transport routier représente la plus grande source d'émissions d'oxyde d'azote, représentant 35 % des émissions totales de l'UE (source : rapport d'inventaire des émissions de l'Union européenne 1990-2023 au titre de la Convention CEE-ONU sur la pollution atmosphérique transfrontière à longue distance | Publications | Agence européenne pour l'environnement (AEE)), et comporte donc des enjeux majeurs de santé publique. 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 terme : lors de la phase d'utilisation, les véhicules électriques à batterie (BEV) affichent zéro émission de CO₂ et de NO_x et les émissions polluantes sont 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 Pollution).

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.

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 de GES associées aux actifs financés (émissions de GES 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 les véhicules électriques (VE) (1.) ;
- 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.

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. La série s'est poursuivie en 2025.

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 électriques du Groupe rend directement compte au Directeur général.

Actions liées à l'atténuation du changement climatique : transition énergétique et véhicules à faibles émissions

Électrification de la flotte

Particulièrement concernée par l'électrification, la clientèle B2B d'Ayvens est demandeuse de conseil dans ce domaine, la flotte automobile représentant souvent une part significative de l'empreinte carbone interne de ses émissions de CO₂. 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). Remodelé et renforcé en 2024, le programme est désormais intégré dans la gouvernance et les processus du Business-as-Usual. 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) ou encore 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 futur ;
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 le dialogue avec les parties prenantes et les salariés des clients, *via* des supports de formation pour accompagner la gestion du changement ; et enfin
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 cibles 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. Les enquêtes personnalisées et/ou l'analyse des données de télématique embarquée permettent d'identifier 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, Ayvens utilise la plateforme SafePlan zero pour offrir des conseils et un accompagnement aux conducteurs ainsi que des outils pratiques pour aborder les risques de sécurité les plus graves ;
- l'outil Right Sizing d'Ayvens aide les clients à relever le défi de réduire les coûts tout en atteignant des cibles ambitieuses de réduction des émissions de CO₂. Cet outil permet aux clients de faire des choix stratégiques éclairés grâce à des fonctionnalités qui encouragent à penser petit en adoptant des véhicules plus petits, à penser intelligemment en sélectionnant des modèles moins premium et à penser sur le long terme en prolongeant les durées de location. Cette solution a reçu le prix de l'innovation fournisseur 2024 décerné par Fleet Europe.

Ayvens a lancé The Mobility Lab, un atelier exclusif développé en partenariat avec l'association « The Shifters » pour adapter la « Fresque de la Mobilité » aux besoins spécifiques des professionnels, dans le monde entier. La gamification est utilisée pour éduquer, inspirer et donner à chacun les moyens d'agir pour une mobilité plus durable. L'atelier Mobility LAB utilise un jeu de cartes interactif qui représente différents aspects de la mobilité : émissions, infrastructures, conséquences sociales et scénarios futurs possibles. Les participants travaillent ensemble pour explorer les relations entre ces facteurs de manière structurée mais créative, en 3 parties : 1. Construire le panorama 2. Solutions pour réduire l'empreinte mobilité 3. Déverrouiller les facteurs de blocage pour réduire le CO₂. Cet atelier collaboratif rend tangibles les enjeux de mobilité globaux et locaux. Il aide les participants à se sensibiliser aux stratégies de mobilité durable et leur donne les moyens d'agir, que ce soit dans leur ville, sur leur lieu de travail ou au sein de leur communauté.

Rééquilibrage et diversification du portefeuille

Ayvens entend 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).

Ayvens a mis en place des politiques internes proactives pour accompagner l'abandon ordonné et progressif des moteurs thermiques en agissant sur différents leviers :

- garantir l'attractivité financière des solutions alternatives aux moteurs thermiques, notamment par le biais d'une politique d'ajustement des valeurs résiduelles ;
- accompagner les clients sur le plan commercial et mettre en œuvre une démarche de conseil exhaustive ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (voir ci-après) ;
- déployer des campagnes de communication, par exemple des événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais de véhicules).

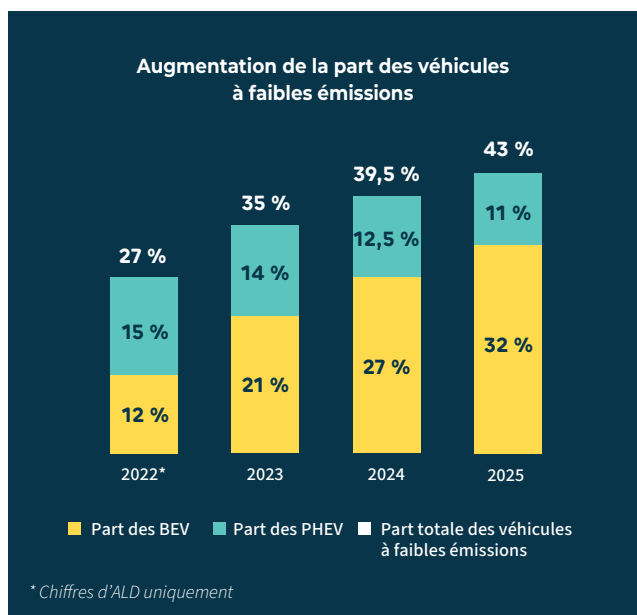
L'évolution du mix de véhicules selon les différents types de motorisation (diesel, essence, hybride classique, hybride rechargeable, électrique) est suivie de près par les organes opérationnels de gouvernance du Groupe (Comité exécutif, Conseil d'administration).

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 électriques à batterie, hybrides rechargeable et véhicules à pile à combustible) dans les livraisons de véhicules particuliers en Europe, preuve de son engagement en faveur de la mobilité durable. Les chiffres sont les suivants:



À fin 2025, le nombre de véhicules électriques loués par Ayvens a atteint 729 000 unités (dont 485 000 véhicules électriques à batterie).

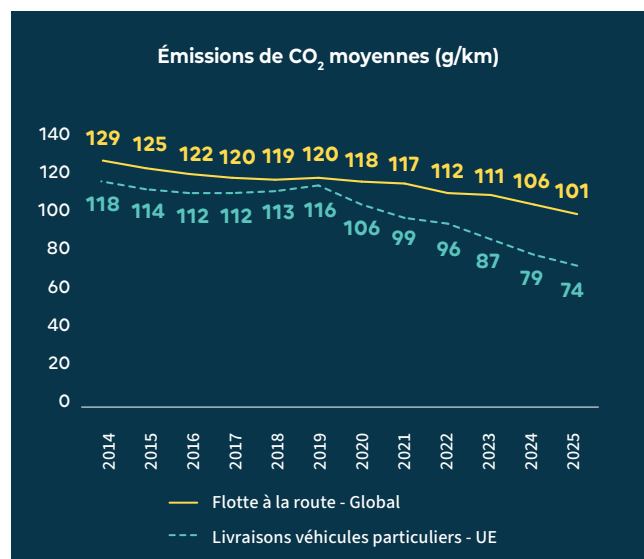
Déploiement d'une offre de services de bout en bout

Ayvens a déployé son offre précédemment nommée « ALD Electric » dans 35 pays en 2023, en proposant un accompagnement complet pour l'adoption des véhicules électriques. En 2025, Ayvens a signé un protocole d'accord pour s'associer à Plugsurfing, plateforme européenne de recharge de véhicules électriques pour les entreprises de premier plan, afin de créer une solution complète de recharge de flotte pour les entreprises internationales, locales et les PME, donnant accès au plus grand réseau d'itinérance d'Europe avec plus d'un million de points de recharge publics. Grâce à ce

partenariat, Plugsurfing et Ayvens lanceront une solution intégrée de recharge de flotte pour véhicules électriques. Les conducteurs bénéficieront d'une application de recharge de VE transparente et d'un paiement transparent sur les bornes de recharge publiques, à domicile, sur le lieu de travail et au dépôt, rendant l'électrification simple et facilement accessible.

Réduction des émissions de CO₂ des véhicules loués⁽¹⁾

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 déclaration 2025 affiche une moyenne de 73,6 grammes de CO₂ par kilomètre (g CO₂/km) pour les livraisons de véhicules particuliers en Europe et de 101,3 g pour l'ensemble de la flotte financée en cours d'utilisation (véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers) 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 des collaborations avec Smart, Polestar ou BYD. En 2025, Ayvens a également signé un protocole d'accord avec le groupe Chery (couvrant les marques Jaecoo et Omoda).

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 des objectifs et des politiques de durabilité du Groupe, les actions futures suivantes ont été identifiées pour stimuler les progrès dans des domaines clés.

1. consolidation de l'offre de produits Ayvens Electric, notamment à travers le déploiement de services « EMSP » (e-mobility service provider), liée à la recharge;
2. poursuite de la baisse des émissions de CO₂ ;

(1) Chiffres d'ALD uniquement de 2014 à 2022

3. intégration des VE dans les nouvelles offres du Groupe (telles que la location de véhicules d'occasion) ;
4. renforcement de l'accompagnement consultatif des clients internationaux et locaux pour l'électrification des flottes ;
5. déploiement international de nouveaux partenariats avec les constructeurs automobiles.

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 de la nature continue de ces efforts, aucun horizon temporel précis ne peut être prévu pour la réalisation de certaines initiatives. 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 décrit ci-dessus, Ayvens ambitionne de réduire ses émissions de Scope 3 d'au moins 30 % en 2030 par rapport à 2019, et de 90 % en 2050. Pour information, et bien que ces Scopes ne soient pas matériels, Ayvens s'est également fixé des cibles de réduction sur les Scopes 1 et 2 (-50 % d'ici 2030 et -90 % d'ici 2050 par rapport à 2019). Les cibles du Scope 2 sont exprimées selon les normes « basées sur la localisation » (c'est-à-dire en utilisant l'intensité moyenne des émissions du réseau électrique national).

Ayvens s'est également fixé pour objectif de réduire les émissions de CO₂ de la flotte en circulation dans une fourchette de 90 à 100 g d'ici fin 2026 (contre environ 120 g en 2019).

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 plus détaillées sur les progrès réalisés au titre de ces indicateurs clés de performance, se référer à la section 5.2.4 / Indicateurs.

2. Mobility as a Service : nouveaux usages et nouvelles mobilités

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 directs, Ayvens œuvre 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 tendances de fond susceptibles d'impacter son modèle économique, lequel repose essentiellement sur un usage « traditionnel » de la voiture. L'analyse des nouveaux usages, la connectivité, les contraintes environnementales, les politiques de mobilité au niveau des villes ou des territoires ou encore l'essor des plateformes de mobilité a permis d'identifier cinq grandes dimensions à prendre en compte pour faire évoluer le modèle économique pour les prochaines années : le digital et les véhicules connectés, la flexibilité, les nouvelles solutions de mobilité, le paiement et l'électrification.

Ayvens poursuit le développement de sa stratégie d'innovation (ouverte) en s'appuyant sur des experts internes et un écosystème externe de partenaires dans le secteur des innovations liées à la mobilité. Ayvens tire parti de sa proximité avec le dispositif

d'innovation de Société Générale, *via* la cellule venture de Société Générale, et suit de près les évolutions de l'écosystème de la mobilité pour répondre aux exigences de ses clients.

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 par ailleurs reproduite dans 23 pays dans lesquels Ayvens est présente (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 et Algérie). 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 articulé sa gouvernance autour du processus d'innovation, en couvrant le cycle de la réflexion créative jusqu'à l'industrialisation, puis la montée en puissance des nouveaux produits et des nouveaux modèles économiques. Ce processus est géré par une équipe dédiée sous la supervision d'un « Conseil de l'innovation » et d'une « Communauté de l'innovation » composée 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.

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, 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. À ce titre, l'offre Move permet aux clients et à leurs collaborateurs d'accéder à une variété d'options de transport reflétant certains objectifs de durabilité d'entreprise, comme la réduction des émissions de CO₂. 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. Pour Move App, pour le moment, l'offre est déployée dans 3 pays (France, Belgique et Pays-Bas). Le produit Move continue d'innover et de bâtir des partenariats solides, avec notamment 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

Ayvens Flex accompagne les clients B2B dont les besoins de mobilité portent sur une durée de 1 à 24 mois, en leur offrant une solution de location longue durée entièrement flexible et sans frais de résiliation anticipée. La demande devrait augmenter en 2026, étant donné que les entreprises continuent de gérer les coûts en ajustant une partie de leur flotte (qu'il s'agisse d'augmenter, de réduire ou de remodeler le profil de leur flotte) pour répondre à leurs besoins opérationnels, tels que l'intégration de nouveaux employés, les affectations temporaires, la saisonnalité, les projets à court terme ou les perturbations opérationnelles. Ayvens Flex joue également un rôle de plus en plus important pour aider les organisations dans l'adoption de véhicules à faibles émissions ou à émissions nulles en fonction de la demande locale.

En parallèle, la demande des particuliers devrait continuer à augmenter, notamment sur des marchés tels que les Pays-Bas et l'Espagne, où les clients recherchent des options d'abonnement flexibles et compétitives pour les véhicules neufs et d'occasion.

A fin 2025, la flotte Flex comptait plus de 100 000 véhicules et devrait encore augmenter.

Actions futures

L'objectif à long terme est de pérenniser et d'améliorer la performance opérationnelle de la solution Move. L'objectif 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 occasionnelle 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 location flexible de véhicules à moyen terme, garantissant une utilisation des véhicules 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 GES Scope 3 (catégorie 3 : actifs loués en aval). Malgré l'absence de quantification précise de l'impact de ces solutions, une corrélation claire existe. 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 KPI reste soumise à validation et approbation. Par conséquent, ces cibles ne seront pas communiquées à ce stade.

3. Politique globale d'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'ALD. 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-brise, appliquaient une pondération moyenne de 12 % pour les critères liés à la 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 Durables

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.

Initiatives climatiques

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, veuillez vous référer à la politique détaillée dans ESRS S2 (5.7.3).

Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des mesures décrites

Disponibilité des ressources internes dans le cadre de la mise en œuvre des mesures décrites

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 de moyens pourraient faire grimper les coûts de mise en œuvre, faire chuter les bénéfices ou les revenus par rapport aux prévisions et avoir d'importants effets négatifs sur les résultats et la situation financière du Groupe (5.1).

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 qui en résultent, se référer au plan de transition pour lutter contre le changement climatique (Plan de transition pour lutter contre le changement climatique).

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 précisions à ce sujet, se référer à l'analyse de la résilience.

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 de GES par pays reposant sur les données constructeur exprimées en g/km. Depuis 2021, toutefois, 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, la Société utilise les kilomètres parcourus auxquels 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 évaluer 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 de facteurs d'émission moyens 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 de GES du Scope 2 sont désormais présentées selon la méthodologie « location-based » mais également 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 une position dominante dans les pays concernés. Par conséquent, les six entités concernées (ALD Portugal, ALD Norvège, ALD Irlande, LP Finlande, LP République tchèque et LP Luxembourg) ont été retirées des données de référence et de toutes les années suivantes.

Enfin, à la suite de la cession d'ALD Russie en avril 2023 et de LeasePlan Russie au premier trimestre 2024, les émissions de GES liées à ALD Russie et LeasePlan Russie ont également été supprimées des données de référence et des années suivantes. Enfin, comme il est intégré dans le cadre de l'ESRS 2, le Maroc a été décomptabilisé et à ce titre exclu du périmètre consolidé et du périmètre de la CSRD.

La période de *reporting* des indicateurs de mobilité durable et sociaux est généralement calculée sur une base annuelle et court du 1er janvier au 31 décembre 2025, avec des données au 31 décembre 2025. Les indicateurs environnementaux relatifs aux activités propres, collectés *via* Planethic, sont toutefois établis sur une période de 12 mois glissants du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025. Étant donné que tous les paramètres sont

calculés sur une base annuelle, la période de déclaration fractionnée n'affecte pas l'exactitude de l'empreinte annuelle des GES. Seule une très faible partie des émissions (Scopes 1 et 2) se situe en dehors de la période de *reporting* financier et son impact sur les résultats totaux est minime.

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 des Scopes 1, 2 et 3, total des émissions de GES et consommation d'énergie

PRINCIPES DU RAPPORT DE DURABILITÉ

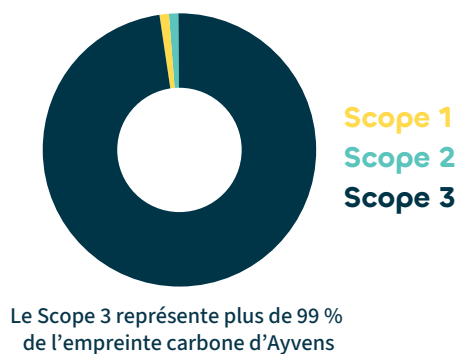
Scope 1, Scope 2, Scope 3

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 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



* Historiquement incluses dans les émissions INTERNES ou COMPTE PROPRE

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.

				Cible d'Ayvens d'ici				
Exigences de publication E1-6 – Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et total des émissions de GES	Année de référence : 2019 ⁽¹⁶⁾	Comparatif : 2024 ⁽¹⁶⁾		2025 vs 2024	2025 vs 2019	Intensité (tCO ₂ / 1 mil. d'euros de chiffre d'affaires ⁽¹⁵⁾)	2030	2050
Émissions de GES du Scope 1								
Émissions brutes de GES de Scope 1 (<i>en teqCO₂</i>) ⁽¹⁾	13 972	8 782	7 669	-13 %	-45 %	0,30		
Pourcentage d'émissions de GES de Scope 1 résultant des systèmes réglementés d'échange de droits d'émission (<i>en %</i>) ⁽²⁾	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
Émissions de GES du Scope 2								
Émissions brutes de GES de Scope 2 « location-based » (<i>en teqCO₂</i>) ⁽³⁾	12 910	6 160	6 809	+11 %	-47 %	0,27		
Émissions brutes de GES du Scope 2 « market-based » (<i>en teqCO₂</i>) ⁽⁴⁾	12 044	3 563	3 562	0 %	-70 %	0,14		
Total des émissions de GES Scope 1 + 2 ("Location-based")	26 882	14 942	14 478	-3 %	-46 %	0,57	13 441	2 668
Émissions significatives de GES du Scope 3								
Total des émissions brutes indirectes de GES (Scope 3) (<i>en teqCO₂</i>) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	39 807 629	34 119 727	33 399 128	-2 %	-16 %	1 325	27 865 341	3 980 763
1. Achat de biens et de services ⁽⁷⁾	430 106	192 885	209 851	+9 %	-51 %	8		
2. Biens d'équipement ⁽⁷⁾	9 415 471	9 701 287	10 107 637	+4 %	+7 %	401		
3. Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2)	6 935	4 172	4 608	+10 %	-34 %	0,2		
4. Transport et distribution en amont	22 570	22 443	20 035	-11 %	-11 %	0,8		
5. Déchets générés par les activités	321	448	408	-9 %	+27 %	0,02		
6. Déplacements professionnels ⁽⁸⁾	4 986	3 163	1 982	-37 %	-60 %	0,1		
7. Déplacements domicile-travail des employés ⁽⁹⁾	7 294	4 807	3 910	-19 %	-46 %	0,2		
8. Actifs loués en amont ⁽⁵⁾								
9. Transport aval	17 962	18 711	17 307	-8 %	-4 %	1		
10. Transformation des produits vendus ⁽⁵⁾								
11. Utilisation des produits vendus ⁽¹⁰⁾	18 455 602	14 354 645	14 016 073	-2 %	-24 %	556		
12. Traitement de fin de vie des produits vendus	18 774	7 811	9 408	+20 %	-50 %	0,4		
13. Actifs loués en aval ⁽¹¹⁾	11 427 608	9 809 355	9 007 910	-8 %	-21 %	357		
14. Franchises ⁽⁵⁾								
15. Investissements ⁽⁵⁾								
Total des émissions de GES								
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES (« LOCATION-BASED ») (<i>en teqCO₂</i>)	39 834 512	34 134 668	33 413 606	-2 %	-16 %	1 325,6	27 878 782	3 983 451
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES (« MARKET-BASED ») (<i>en teqCO₂</i>)	39 833 645	34 132 072	33 410 360	-2 %	-16 %	1 325,4		

- (1) Pour les émissions brutes du scope 1, chaque ligne de consommation est convertie en *teqCO₂*. 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.
- (2) Le Groupe n'est soumis à aucun système réglementé d'échange de droits d'émission.
- (3) 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.
- (4) 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.
- (5) 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 de l'empreinte carbone.
- (6) 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.
- (7) 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 fixes.
- (8) 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.
- (9) 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.
- (10) 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.
- (11) 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.
- (12) Activité 3.15. Les investissements ne sont pas une activité stratégique d'Ayvens. Les seuls investissements pouvant être rattachés à l'Activité 3.15 sont réalisés par Ayvens Insurance. À fin décembre 2025, le portefeuille d'investissement était composé de 539 millions d'euros d'obligations et de 512 millions d'euros de dépôts, de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. Ces dernières n'entrent pas dans le périmètre minimum des investissements à inclure dans le périmètre 3.15. Le portefeuille obligatoire est jugé non matériel par rapport aux 53 milliards d'euros figurant au bilan d'Ayvens.
- (13) Dans certains pays européens, Ayvens loue également des vélos ou des scooters. 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.
- (14) Le dénominateur du chiffre d'affaires est le chiffre d'affaires net d'Ayvens tel que présenté dans ses états financiers 2025 « Total des revenus » à la note 8d (25 206,9 millions d'euros) au Chapitre 6 - Informations financières.
- (15) Le calcul de la méthodologie relative à l'intensité a été modifié par rapport à l'année dernière afin de s'aligner sur les exigences.
- (16) Les variations annuelles des données historiques relatives aux émissions de GES sont principalement dues à des changements méthodologiques, à une meilleure qualité des données, ainsi qu'à des mouvements d'entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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). Comme indiqué dans le *Tableau E1 Indicateurs - 2*, les émissions de gaz à effet de serre (GES) définies comme « internes » sont estimées à 14 542 tonnes d'équivalent CO₂ market-based, c'est-à-dire -11 % par rapport à 2024. Cela représente 1,17 tonne équivalent CO₂ par occupant (toutes les personnes travaillant sur les sites Ayvens : salariés, consultants, stagiaires, etc.) ⁽¹⁾, soit -51 % par rapport à 2019, pour laquelle nous avons comptabilisé 2,38 tonnes d'équivalent CO₂ par occupant. 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 selon la méthode de calcul des émissions de CO₂ market-based, Tableau E1 Indicateurs - 2:

	2019	2024	2025	par rapport à 2019
TOTAL DES ÉMISSIONS (MARKET-BASED)	31 979	16 417	14 542	-55 %
SCOPE 1	13 972	8 782	7 669	-45 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels en voiture	12 210	5 882	5 381	-56 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de fioul (hors véhicules)	32	4	0	-100 %
Total des émissions de CO ₂ dues aux gaz fluorés.	0	1 376	486	
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de gaz	1 730	1 520	1 802	+4 %
SCOPE 2	12 044	3 563	3 562	-70 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'électricité	11 900	2 838	1 923	-84 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'eau glacée et de vapeur produite en externe ou d'eau surchauffée	144	725	466	+224 %
Émissions de CO ₂ du Scope 2 dues à la consommation d'électricité des centres de données	NA	NA	1 173	
SCOPE 3 (limité aux déplacements, papier et déchets)	5 963	4 072	3 310	-44 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de papier de bureau	306	128	207	+32 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels (avion, train)	4 986	3 163	1 982	-60 %
Émissions de CO ₂ liées aux déchets	321	448	408	+27 %
Autres émissions de CO ₂ (transport de marchandises, électricité pour les DC, combustible et gaz)	350	334	713	+103 %

Données calculées à l'aide de la méthode de calcul des émissions de CO₂ location-based, Tableau E1 Indicateurs - 3 :

	2019	2024	2025	par rapport à 2019
TOTAL DES ÉMISSIONS (LOCATION-BASED)	32 845	19 014	17 788	-46 %
SCOPE 1	13 972	8 782	7 669	-45 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels en voiture	12 210	5 882	5 381	-56 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de fioul (hors véhicules)	32	4	0	-100 %
Émissions de CO ₂ dues aux gaz fluorés.	0	1 376	486	
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de gaz	1 730	1 520	1 802	+4 %
SCOPE 2	12 910	6 160	6 809	-47 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'électricité	12 767	5 435	4 656	-64 %
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'eau glacée et de vapeur produite en externe ou d'eau surchauffée	144	725	466	+224 %
Émissions de CO ₂ du Scope 2 dues à la consommation d'électricité des centres de données	NA	NA	1 687	
SCOPE 3 (limité aux déplacements, papier et déchets)	5 963	4 072	3 310	-44 %
Émissions de CO ₂ liées à la consommation de papier de bureau	306	128	207	-32 %
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels (avion, train)	4 986	3 163	1 982	-60 %
Émissions de CO ₂ liées aux déchets	321	448	408	+27 %
Autres émissions de CO ₂ (transport de marchandises, électricité pour les DC, combustible et gaz)	350	334	713	+103 %

(1) En 2025, le nombre d'occupants comptabilisés était de 12 456 et de 13 435 en 2019.

Indicateurs des Scopes 1 et 2

L'efficacité énergétique des bâtiments est un axe majeur de la politique environnementale de Société Générale. Comme illustré dans le *Tableau E1 Indicateurs - 4*, la consommation totale d'énergie des bâtiments occupés par Ayvens a diminué de 28 % par rapport à 2019 et s'élève à 36 GWh, soit 2,9 MWh par occupant. Cette baisse est principalement due à la baisse de la consommation d'énergie fossile.

La consommation de carburants dérivés du pétrole brut et de produits pétroliers a sensiblement reculé en 2025 avec une baisse de 96 % par rapport à 2024 : 0,542 MWh contre 15,5 MWh en 2024.

La consommation de gaz s'est élevée à 9 GWh au cours de la période de *reporting*, ce qui représente une hausse (+19 %) des émissions associées au gaz par rapport à 2024.

Le volume consolidé des émissions location-based de GES des Scopes 1 et 2, exposé dans le *Tableau E1 Indicateurs - 3*, a diminué de 3 % par rapport à 2024. Cela est principalement due à la baisse de la consommation d'électricité. En 2025, la consommation d'électricité

s'est élevée à 24 GWh pour l'ensemble du groupe Ayvens, en baisse de 10 % par rapport à 2024 (27 GWh). De plus, les achats d'électricité certifiée d'origine renouvelable représentent 80 % du total de l'électricité achetée cette année, en ligne avec 2024, et 53 % de l'énergie totale consommée (contre 36 % en 2024).

On note également une diminution des émissions liées aux déplacements professionnels en voiture, passant de 5 882 tCO₂ à 5 379 tCO₂ (voir *Tableau E1 Indicateurs - 3*). Cette diminution reflète la politique proactive menée par Ayvens pour l'électrification de sa flotte interne. Ainsi, la flotte interne d'Ayvens compte 61 % de BEV, contre 49 % en 2024.

La consommation de vapeur ou d'eau surchauffée pour le chauffage urbain a également baissé, passant de 3,7 GWh en 2024 à 2,5 GWh en 2025.

La consommation d'énergie d'Ayvens, et son évolution, se décompose comme suit, *Tableau E1 Indicateurs - 4* :

Consommation d'énergie et mix énergétique	2025	2024	2019
1) Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
2) Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
3) Consommation de combustible provenant du gaz naturel (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
4) Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
5) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
6) Consommation totale d'énergie fossile (<i>en MWh</i>) (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	16 469	39 440	36 107
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (<i>en %</i>)	45 %	45 %	71 %
7) Consommation provenant de sources nucléaires (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (<i>en %</i>)	NA	NA	NA
8) Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
9) Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
10) Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (<i>en MWh</i>)	NA	NA	NA
11) Consommation totale d'énergie renouvelable (<i>en MWh</i>) (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	20 041	21 847	14 932
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (<i>en %</i>)	55 %	36 %	29 %
Consommation totale d'énergie (en MWh) (calculée comme la somme des lignes 6, 7 et 11)	36 510	61 287	51 039

Indicateurs de Scope 3

Gros plan sur les émissions de Scope 3



Total du Scope 3 :
33,4 MTeq CO₂e en 2025

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 consolidés hors immobilisations et les achats fixes.

Pour les achats hors cœur de métier **Tableau E1 Indicateurs - 5** :

Produit de base	Sous-produit	Total des dépenses réelles (en EUR)	Émissions (en teqCO ₂)
Facility Management	Fournitures et meubles de bureau	5 054 732	3 033
Facility Management	Frais d'entretien et de maintenance des bâtiments	14 998 407	1 650
GRH	Frais liés aux véhicules de service	20 830 236	6 666
GRH	Développement du personnel et formation	2 820 705	338
TIC	Matériel informatique	9 446 301	8 662
TIC	Réseaux et télécommunications	10 471 979	1 780
TIC	Divers	175 443 608	29 825
Marketing	Parrainage	553 332	116
Marketing	Divers	22 873 254	3 888
Dépenses de services professionnels	Divers	29 010 609	3 191
Transport et charges⁽¹⁾	Divers	16 662 994	
TOTAL		308 166 159	59 151

(1) Les émissions liées à cette ligne d'achat 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.

Pour les achats cœur de métier :

Catégorie Achats	Dépenses totales (en EUR)	Émissions (en tCO_2)
Dommages	326 501 510	35 915
Service et maintenance	-	-
Location	167 030 706	93 537
Assistance routière	54 481 125	21 248
TOTAL	548 013 341	150 700

Scope 3 – Catégorie 2 : Biens d'équipement appliqués à Ayvens

Cette catégorie correspond aux émissions de GES liées aux achats directs et à l'achat de véhicules. Pour ce qui est des achats directs, nous avons calculé les émissions de GES liées aux achats de pneumatiques, à l'entretien et aux pare-brise. En ce qui concerne les émissions de GES des véhicules neufs achetés en 2025, 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 jusqu'aux concessionnaires. Les véhicules pris en compte dans ce calcul sont ceux financés par Ayvens *via* un contrat de location longue durée ou de location-financement. 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 de GES du puits au réservoir (WTT) et les pertes de transmission et de distribution (T&D) provenant de la consommation d'énergie des Scopes 1 et 2. Les facteurs d'émissions du DEFRA et de l'AIE applicables ont été utilisés pour calculer le total des émissions de CO_2 associées.

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 de GES, les hypothèses suivantes ont été retenues (en fonction d'enquêtes réalisées auprès de nos entités opérationnelles dans les pays) :

- pour le transport du véhicule depuis nos concessionnaires (ou les locaux d'Ayvens) 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 parcourue : 149,33 km.

Il est important de noter que pour le calcul effectué en 2025, la méthodologie a été améliorée afin d'évaluer le transport et la distribution en amont de manière plus efficace. Contrairement aux années précédentes, le type de véhicule (BEV, PHEV ou thermique) a été pris en compte dans le calcul du transport effectué par les clients, que ce soit pour la livraison ou la restitution des véhicules. Les facteurs d'émissions du DEFRA applicables ont été utilisés pour calculer le total des émissions de CO_2 associées.

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 2025 est estimée à 909 tonnes, soit une baisse de 7,4 % par rapport à 2024. Les facteurs d'émissions de l'ADEME applicables ont été utilisés pour calculer le total des émissions de CO_2 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. Cette année, les salariés ont parcouru au total 12 millions de km en avion et en train pour leurs déplacements professionnels, soit 27 % de moins qu'en 2024. Grâce à ces efforts, les émissions de CO_2 générées par ces déplacements s'élèvent à 1 982 tonnes, soit -60 % par rapport à 2019.

Courant 2022, Ayvens a mis en place une nouvelle politique en matière de voyage afin d'éviter un rebond trop important des émissions de GES liées aux déplacements en avion/train. Ces dispositions ont été étendues à LeasePlan fin 2023. Parmi les mesures principales de cette politique figurent :

- l'application d'une politique « train first » ;
- une réduction substantielle des voyages « internes » ; les déplacements en train sont devenus obligatoires pour tout voyage de moins de 3,5 heures en train (aller simple), contre 2,5 heures auparavant (incluant les voyages tels que Paris-Marseille, Paris-Genève, Paris-Amsterdam, Paris-Cologne et Madrid-Barcelone).

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 de GES 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 tCO_2 .

Scope 3 – Catégorie 8 : Actifs loués en amont

Non pertinent pour l'activité d'Ayvens.

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 de GES, les hypothèses suivantes ont été retenues (en fonction d'enquêtes réalisées 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 : 107,23 km ;
- distance moyenne effectuée en cas de ventes transfrontalières : 540,23 km.

Comme pour la catégorie 4, la méthodologie a été améliorée afin d'évaluer le transport et la distribution en aval de manière plus efficace. Contrairement aux années précédentes, le type de véhicule (BEV, PHEV ou thermique) a été pris en compte dans le calcul du transport effectué par les clients. Les facteurs d'émissions du DEFRA applicables ont été utilisés pour calculer le total des émissions de CO₂ associées.

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. Pour le calcul de 2025, la méthode a été améliorée en raison de la meilleure qualité des données sur le kilométrage réel du véhicule à la fin de la période de location. Pour calculer la distance totale estimée du véhicule pendant sa durée de vie restante, nous avons soustrait l'espérance de vie moyenne du véhicule du kilométrage réel parcouru pendant le contrat de location. 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 totale parcourue (km) ou à 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* les contrats 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 de GES (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 applicable d'Ecoinvent. 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'émission lié à l'élimination des déchets du DEFRA correspondant.

La méthodologie s'appuie sur les informations actualisées relatives à la décomposition de la composition des véhicules. Pour plus de détails concernant la ventilation utilisée, veuillez vous référer à l'ESRS E5, section "Données de substitution pour la composition des matériaux du véhicule".

Scope 3 – Catégorie 13 : Actifs loués 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 GES provenant 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 de GES 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.

Élimination des GES

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 2025, le siège social d'Ayvens a complété le programme interne de réduction des émissions de GES en contribuant à des projets de séquestration de CO₂ *via* l'achat de crédits carbone certifiés. Ainsi, 1 500 tonnes équivalent CO₂ ont été financées *via* des crédits carbone certifiés, validés selon la méthodologie Climate Action Reserve (CAR), avec le projet « Proyecto Forestal de Captura de Carbono Comunidad San Francisco La Reforma », projet de conservation des forêts mené par la communauté situé au Mexique, porteur de bénéfices conjoints pour la société et la biodiversité.

5.3 ESRS E2 Pollution

Ce chapitre traite des 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	Numéro de page
Impacts, risques et opportunités	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés	Page 204
Gestion des impacts, risques et opportunités	
• Politiques en matière de pollution	Page 205
• Actions et ressources relatives à la pollution	Page 205
Indicateurs et cibles	
• Cibles en matière de pollution	Page 205
• Indicateurs : pollution de l'air, de l'eau et des sols	Page 206

5.3.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans 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 (NO _x) et les 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 provenant du processus de construction des véhicules (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 des matières premières, 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 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 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 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, des microplastiques et des particules de caoutchouc s'infiltrant 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

Le transport routier représentant environ 10 % des émissions de particules fines en Europe (et davantage dans les grandes villes), Ayvens reconnaît l'importance de la lutte contre la pollution dans le cadre de ses activités.

À ce stade, aucune politique dédiée à la pollution de l'air, de l'eau, du sol et des microplastiques n'a encore été mise en place pour deux raisons principales. Premièrement, comme mentionné dans l'ESRS 2, la pollution est un domaine d'intérêt émergent pour lequel les méthodologies de mesure et les pratiques du marché sont encore en cours d'élaboration. Par rapport à des domaines plus matures, tels que le changement climatique, les normes du marché, les recherches disponibles et les mesures établies restent limitées pour la pollution. Par conséquent, le niveau actuel de maturité du marché ne permet pas encore de formuler une politique globale et indépendante en matière de lutte contre la pollution.

Deuxièmement, plusieurs initiatives existantes déclarées au point 5.2 / ESRS E1 – Changement climatique contribuent également à la réduction de la pollution. Par exemple, des mesures telles que l'électrification et d'autres efforts de décarbonation présentent des avantages connexes qui contribuent directement à minimiser la pollution. Bien que ces initiatives aient été initialement conçues dans le cadre du changement climatique, leur impact positif s'étend également à la réduction de la pollution. Par conséquent, bien qu'aucune politique spécifique ne soit encore en place, des actions pertinentes sont déjà mises en œuvre dans le cadre de ces stratégies plus larges liées au climat.

Par exemple, en tant qu'entreprise de services spécialisée dans le *leasing* de véhicules, Ayvens accorde une attention particulière à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, en particulier à travers la promotion des véhicules électriques (VE), et notamment des véhicules électriques à batterie (BEV) qui n'émettent aucune émission à l'échappement. La transition des véhicules thermiques vers les véhicules électriques à batterie contribue à améliorer la qualité de l'air en éliminant toutes les émissions au pot d'échappement, ce qui renforce la contribution d'Ayvens en faveur d'un transport propre.

En matière de pollution, notre flotte respecte les normes d'émissions les plus récentes en vigueur, gage du respect des réglementations strictes en matière de qualité de l'air. En Europe, la flotte d'Ayvens en circulation est en quasi-totalité 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, Ayvens veille au respect de la conformité tout en traitant les principales sources de polluants. De plus, dans le cadre des efforts plus larges en matière de durabilité, Ayvens envisage des stratégies pour réduire la pollution (comme le « right-sizing » des véhicules décrit au point 5.2 / ESRS E1 – Changement climatique) et soutient les options de mobilité à faibles émissions.

Actions et ressources relatives à la pollution

Ayvens lutte contre la pollution à travers les initiatives en place dans le cadre du point 5.2 / ESRS E1 (Changement climatique) et du point 5.4 / ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire) et ses actions en cours contribuent à atténuer les impacts de la pollution :

a) conformité aux normes d'émissions les plus récentes : en Europe, la flotte est dans sa vaste majorité conforme aux normes Euro 6 et les nouvelles acquisitions se conforment 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 Taxonomie européenne, principe « DNSH » - page 5.5.2.2.5) ;

- b) promotion des véhicules électriques à batterie (BEV) : Ayvens facilite l'adoption des véhicules électriques à batterie auprès de ses clients, en fournissant des services de conseil sur mesure, notamment pour choisir au mieux les véhicules. Les véhicules électriques à batterie ne produisent aucune émission à la sortie du pot d'échappement, ce qui contribue à réduire directement les polluants, tels que les oxydes d'azote (NOx) et les particules fines (PM), plus gros contributeurs à la pollution urbaine (consulter le point 5.2 / ESRS E1 - Changement climatique) ;
- c) entretien des véhicules et efficacité des ressources : nous continuons à étudier des pratiques, telles que la réparation des véhicules au lieu d'en acheter de nouveaux et le réemploi des pièces de rechange. Ces actions permettent de réduire les émissions de CO₂ et de diminuer l'impact environnemental associé à la fabrication et à l'élimination des composants des véhicules, en contribuant de cette manière à limiter la pollution (consulter le point 5.4 / ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire).

Comme indiqué, la stratégie de décarbonation existante d'Ayvens comprend déjà plusieurs mesures clés, comme l'électrification de la flotte qui contribue 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 la Société 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 - 5.2) et de l'ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire - 5.4), 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 nos informations de durabilité publiées en vertu d'ESRS E1 et d'ESRS E5.

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 des sols**Processus de construction**

En tant que société de *leasing* 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 provenant de la construction de véhicules relève principalement de la responsabilité des constructeurs automobiles (OEM), Ayvens s'efforce d'influencer les pratiques durables, en particulier en travaillant avec les constructeurs.

Malgré les efforts déployés pour évaluer la pollution de l'air provenant de la construction de véhicules, 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 fait apparaître un manque de rapports normalisés sur la pollution provenant de la fabrication, rendant difficile l'établissement d'estimations précises.

En raison de ces contraintes, il est impossible de fournir à ce stade des données exactes sur les émissions des polluants de la flotte d'Ayvens. Les constructeurs automobiles ont publié leurs rapports CSRD, mais ceux-ci ne fournissent pas encore un ensemble de données complet et homogène susceptible d'être utilisé par Ayvens. Une fois disponibles, ces données pourront être exploitées à l'avenir afin d'évaluer la pollution de l'air associée à la fabrication des véhicules.

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 et dans le droit fil des informations publiées en 2024, Ayvens a décidé d'utiliser des facteurs d'émissions publiquement disponibles pour estimer la pollution moyenne de l'air 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 des oxydes d'azote (NO_x), des particules fines (PM) et du dioxyde de soufre (SO₂), dont on sait qu'ils contribuent tous à la pollution de l'air. Les particules fines (PM) comprennent les matières microscopiques en suspension dans l'air ou dans l'eau. Parmi celles-ci, les PM10 comprennent les particules de moins de 10 µm de diamètre et les PM2,5 celles de moins de 2,5 µm (les PM2,5 sont donc incluses dans les PM10). 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 de continuer à 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 publiquement disponibles, qui représentent les taux de polluants pour des catégories précises de véhicules dans des conditions définies. Ces facteurs ont été établis à l'aide des Méthodes de calcul des émissions du transport aux Pays-Bas publiées par l'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale PBL (Geilenkirchen et al., 2024). 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. De plus, le choix des facteurs d'émission compilés dans le guide des inventaires des émissions de polluants atmosphériques de l'EMEP/EEA a servi de référence, garantissant l'exactitude et la pertinence des facteurs d'émission pour la flotte.

En 2025, la méthodologie de données de substitution (proxy) a été renforcée pour fournir une représentation plus granulaire et plus précise des émissions liées à la flotte. Cette amélioration a introduit une segmentation plus détaillée de la flotte de véhicules, en opérant une distinction entre :

1. les véhicules particuliers (VP) et les véhicules utilitaires légers (VUL) ;
et
2. les véhicules à essence et les véhicules diesel.

Cette classification améliorée permet d'obtenir une répartition plus claire et plus précise des émissions selon les catégories de véhicules et les types de carburant. Les exigences relatives aux facteurs d'émission alignés sur la norme EURO 6d-temp, représentant la grande majorité de la flotte gérée par Ayvens, ont été prises en compte pour s'assurer que les calculs reflètent le comportement réel de chaque sous-groupe en matière d'émissions. L'approche plus détaillée fournit une meilleure visibilité sur la répartition des polluants dans la flotte. Par exemple, le fait de distinguer les véhicules à essence des véhicules diesel s'est traduit par la hausse des émissions d'oxyde d'azote (NO_x) par rapport à l'année dernière. Ce résultat reflète des caractéristiques d'émissions bien établies : les véhicules diesel émettent généralement beaucoup plus de NO_x que les véhicules à essence comparables. À l'inverse, la segmentation affinée montre des émissions de monoxyde de carbone (CO) plus faibles, ce qui correspond aux modèles typiques spécifiques aux carburants dans lesquels les véhicules à essence émettent généralement plus de CO que les véhicules diesel.

En intégrant ces profils d'émissions différenciés, la méthodologie affinée offre une répartition plus précise et représentative des contributions des polluants au sein de la flotte. Elle renforce la compréhension analytique de la façon dont le type de véhicule, le type de carburant, le kilométrage et la composition de la flotte façonnent collectivement les émissions totales. De plus, l'oxyde de soufre (SO_x) a été ajouté au champ des polluants. En tant que polluant important associé à la combustion de carburants et pertinent pour le secteur automobile, son inclusion, étayée par des recherches qualitatives, contribue à une évaluation des émissions plus complète et alignée sur le secteur.

Dans l'ensemble, les améliorations méthodologiques renforcent considérablement la transparence, la précision et la capacité d'interprétation des chiffres d'émissions déclarés, offrant une compréhension plus claire de la répartition réelle des polluants dans la flotte. Pour estimer les émissions totales de la flotte, le facteur d'émission a été multiplié par le kilométrage total de la flotte, répartis par type de carburant et catégorie de véhicule.

Incertitude entourant les mesures

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 les Méthodes de calcul des émissions du transport aux Pays-Bas publiées par l'Agence néerlandaise d'évaluation environnementale PBL (Geilenkirchen et al., 2024), les émissions de NOx 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

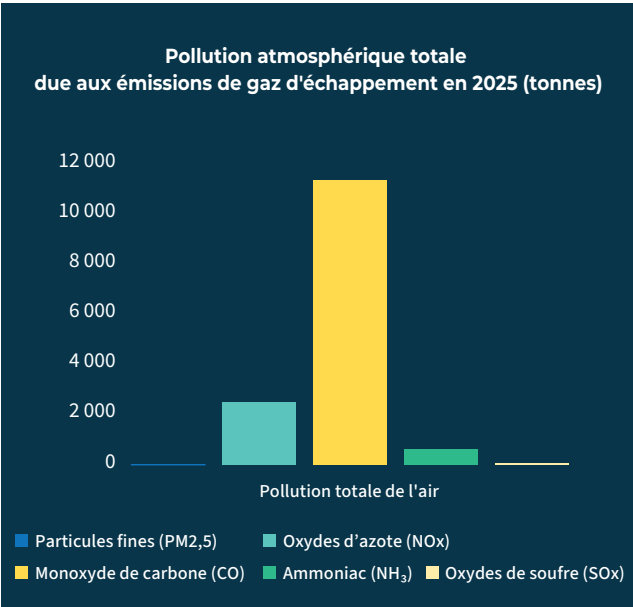
particulier les particules PM2,5, en raison du manque de données disponibles. Ces limites illustrent les difficultés à réaliser des estimations basées sur les facteurs d'émission, mais le respect de méthodologies validées et de références bien établies peut les atténuer.

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 bilan sert à mesurer et à suivre la pollution de l'air 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 la Société.

La diminution des émissions totales d'échappement s'explique principalement par la baisse du kilométrage global enregistré pour la flotte d'Ayvens, qui a entraîné une réduction correspondante des émissions. De plus, la diminution de la part des véhicules à moteur à combustion interne (ICE) au profit des véhicules électriques à batterie (BEV) a également contribué à la réduction des émissions d'échappement.

Émissions de gaz d'échappement (en tonnes)	2024 publié ⁽¹⁾	2024 méthodologie affinée ⁽²⁾	2025 ⁽³⁾	Variation 2025 vs 2024 (méthodologie affinée) ^{(4) (5)}
Particules fines (PM2,5)	22	17	16	-7 %
Oxydes d'azote (NOx)	1 665	2 877	2 502	-13 %
Monoxyde de carbone (CO)	20 235	11 887	11 350	-5 %
Ammoniac (NH ₃)	795	654	610	-7 %
Oxyde de soufre (SO ₂)	N.A.	56	51	-9 %

(1) Calculé à l'aide de la méthodologie initiale des données de substitution (proxy).
(2) Calculé à l'aide de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy) - en raison de l'amélioration substantielle de la méthodologie des données de substitution, les chiffres 2024 liés à la pollution atmosphérique- ont été revus afin d'assurer la cohérence et la comparabilité entre les périodes de reporting.
(3) Calculé à l'aide de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy).
(4) Variation entre les résultats de 2025 et ceux de 2024, sur la base de l'application de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy).
(5) La réduction de la pollution atmosphérique entre 2024 et 2025, fondée sur l'affinement de la méthodologie des données proxy, est principalement due à une baisse du kilométrage total du parc et à la diminution de la part des véhicules à moteur à combustion interne (ICE) par rapport aux véhicules électriques à batterie (BEV).



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. Alors que les émissions de gaz d'échappement diminuent grâce à l'électrification, la part des émissions hors gaz d'échappement (provenant de l'usure des freins et des pneus ainsi que de l'abrasion des routes et de la poussière routière remise en suspension) augmente en proportion, représentant 75 % des émissions de PM10 et 59 % des émissions de PM2,5 du transport routier total en 2022 (Agence européenne pour l'environnement). Étant donné que le secteur se décarbone et que la masse des véhicules augmente en raison des batteries, les émissions autres que les gaz d'échappement deviendront probablement relativement plus importantes.

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 multipliant la taille de la flotte, le kilométrage annuel et les 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. Parmi ces particules, les particules fines PM2,5 représentent environ 40 % des émissions de particules fines PM10 (Giechaskiel, 2024).

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. En cause, les émissions d'usure des pneus qui sont principalement constituées de grosses particules non atmosphériques (> 10 µm) plutôt que de particules fines (Giechaskiel, 2024).

Incertitude entourant les mesures

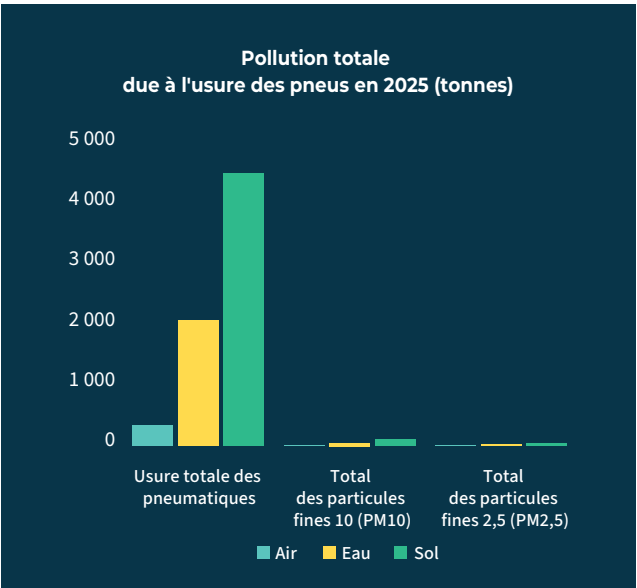
Les recherches universitaires récentes (Saladin, S., Boies, A. et Giorio, C. (2024), *Airborne Tyre Wear Particles: A Critical Reanalysis of the Literature Reveals Emission Factors. Lower than Expected*. Environmental Science & Technology Letters) montrent qu'il est nécessaire d'améliorer les méthodologies de détermination des facteurs d'émission des pneumatiques. Il semble que les inexactitudes et les interprétations erronées dans la littérature scientifique au fil des ans aient biaisé les données sur les facteurs d'émission en faveur de valeurs surestimées, faussant la compréhension du public de l'impact des particules d'usure des pneus sur route (Tyre Road Wear Particles - TRWP). La complexité de la mesure précise des TRWP en suspension dans l'air dans des conditions réelles est également un obstacle à l'obtention de valeurs

fiables. L'interaction entre le pneu et la surface de la route est également un sujet qui nécessite des recherches plus approfondies pour mieux comprendre la formation de TRWP.

Malgré son approche structurée, la méthodologie de déclaration comporte donc des incertitudes inhérentes en raison des variations liées à la composition des pneus, 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 pneus en raison de l'augmentation du poids (augmentation estimée de 20 à 30 % de l'abrasion des pneus pour un véhicule électrique par rapport à un véhicule thermique équivalent du même segment) complique encore les estimations d'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 d'établir les informations nécessaires pour définir des politiques éclairées. Cette approche vise à accompagner les objectifs environnementaux plus larges d'Ayvens.

Pollution due à l'usure des pneumatiques (tonnes)	2024	2025	2024	2025	2024	2025
	Air	Air	Eau	Eau	Sol	Sol
Usure totale des pneumatiques	364.4	348.1	2 186.2	2 088.4	4 736.7	4 525
Total des particules fines 10	9.1	8.7	57.7	52.2	118.4	113.1
Total particules fines 2,5	3.6	3.5	21.9	20.9	47.4	45.2



La diminution des émissions totales liées à l'usure des pneus s'explique principalement par la baisse du kilométrage total enregistré pour la flotte Ayvens. Une réduction du kilométrage entraîne mécaniquement une baisse de la pollution liée à l'usure des pneus.

5.4 ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire

Ce chapitre traite des 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	Numéro de page
Impacts, risques et opportunités	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés	Page 209
Gestion des impacts, risques et opportunités	
• Politique globale d'achats	Page 210
• Directives liées aux Opérations et location de véhicules d'occasion	Page 211
Indicateurs et cibles	
• Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Page 212
• Indicateurs liés à l'utilisation des ressources ou à l'économie circulaire	Page 212

5.4.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans 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 automobile et du transport, 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 et du transport qui est par nature consommatrice de ressources. Elle nécessite une quantité importante et une grande diversité de matériaux pour la fabrication, notamment les 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 d'origine sont nécessaires pour les réparations et la conformité réglementaire, ce qui contribue à la demande de ressources. L'impact est concentré dans la chaîne de valeur amont, 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'engagement de l'organisation à réduire son empreinte environnementale et à encourager l'économie circulaire.

Interaction avec le modèle économique et la chaîne de valeur

Pendant la durée de vie du contrat de location, l'entretien et la réparation des véhicules font partie des prestations fournies par Ayvens. Ces opérations sont sous-traitées à des fournisseurs spécialisés. Toutes ces opérations sont sources d'opportunités liées à l'économie circulaire : par exemple, l'usure et le recyclage des pneumatiques, la réparation des pare-brise au lieu de leur remplacement, l'utilisation de pièces détachées reconditionnées au lieu de pièces neuves. Ayvens a lui-même pour objectif d'introduire une démarche circulaire dans 100 % des catégories dans le domaine de la réparation, de l'entretien et des pneumatiques sur la durée du plan stratégique.

Le modèle économique d'Ayvens intègre à la fois la vente de véhicules d'occasion et au *leasing* multicycle, en contribuant 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 *leasing* 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 seul véhicule peut servir plusieurs clients tout au long de son cycle de vie, en étant loué via différents produits (par exemple, location simple longue durée, location à moyen terme, location flexible), avant d'entrer sur le marché des véhicules d'occasion. Cette approche est particulièrement pertinente dans le cas des véhicules électriques à batterie, qui sont connus pour générer moins de coûts de maintenance (et donc moins de besoins en pièces de rechange) sur une plus longue période.

De plus, Ayvens prend en compte les considérations d'économie circulaire et fait ainsi évoluer ses pratiques d'achats. Les fournisseurs capables de fournir des pièces de rechange remanufacturées ou remises à neuf sont privilégiés (se référer à la politique globale d'achats d'Ayvens ci-dessous).

En outre, Ayvens attache une grande importance à la sensibilisation de ses clients pour les encourager à accepter des pièces de rechange et des produits remanufacturés et/ou remis à neuf ainsi que la location de 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 qu'Ayvens achète sont le papier, l'eau et le carburant/gaz pour son propre fonctionnement, ainsi que le carburant pour ses voitures de société. Bien que ces apports ne soient pas significatifs par rapport à son empreinte globale, Ayvens s'efforce de réduire leur utilisation, en particulier pour une ressource rare comme l'eau (pour des informations plus détaillées, veuillez vous référer à ESRS E1 – émissions du périmètre des propres opérations - 5.2.4).

Les principaux flux entrants d'Ayvens se trouvent dans les produits agrégés qu'Ayvens achète dans la chaîne de valeur 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 globale d'achats

Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire : Politique d'achats du Groupe

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 le score global attribué aux fournisseurs, avec une pondération de 10 % à 20 %, selon le niveau de risque de la catégorie. Le processus d'évaluation commence par l'évaluation du risque ESG de la catégorie d'approvisionnement. Ensuite, la maturité ESG des fournisseurs potentiels est évaluée avant d'identifier les principaux domaines d'amélioration. Les progrès par rapport aux indicateurs clés de performance convenus sont surveillés en permanence 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 des fournisseurs ayant les meilleures références ESG possibles.

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. Ayvens encourage les fournisseurs 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 fonctions responsables de la mise en œuvre de cette politique sont les Achats et la Durabilité/ESG (niveau global et local). 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 centrale en charge du Développement Durable est disponible pour accompagner les représentants locaux en cas de besoin.

Pour de plus amples renseignements sur la politique d'achats, veuillez consulter ESRS S2 (5.7.3).

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 via les initiatives suivantes :

- a) s'approvisionner en pneumatiques reconditionnés 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. Ayvens France est le seul marché couvert aujourd'hui par Blackstar et les volumes de pneumatiques achetés en 2024 et en 2025 représentent toujours une part très faible du total des pneumatiques achetés par Ayvens, en raison de la limitation des capacités de production. Néanmoins, ce type de relation prouve la volonté forte d'Ayvens de travailler avec les acteurs émergents de l'écosystème de l'économie circulaire ;

- b) réemployer les pneumatiques : Ayvens Pays-Bas et Ayvens Belgique ont mis en place des accords avec des monteurs de pneus afin d'assurer le réemploi des pneumatiques, principalement issus de contrats expirés et encore utilisables (au-dessus du seuil d'utilisation légale). Ayvens Belgique a ainsi pu économiser et réemployer 7,83 % de pneumatiques installés en 2025 et Ayvens Pays-Bas 4,3 % ;
- c) tracer et améliorer le taux de réparation des pare-brises : le taux de réparation (par rapport au remplacement) est mesuré dans tous les pays et fait l'objet d'efforts d'amélioration dans le cadre de la négociation avec les principaux fournisseurs de vitres lors des appels d'offres. En 2025, le taux de réparation moyen du Groupe est d'environ 30 %, et Ayvens a pour objectif de l'améliorer encore dans les années à venir ;
- d) prolonger la durée de vie utile des composants et des véhicules le plus longtemps possible : en février 2025, Ayvens Italie et Stellantis ont entamé une collaboration pour le reconditionnement des véhicules restitués en fin de location et destinés à un nouveau contrat. Grâce à ce partenariat, les véhicules Stellantis loués par Ayvens sont reconditionnés au Circular Economy Hub de Mirafiori, à Turin. Les véhicules d'occasion destinés à la remise en location font d'abord l'objet d'un contrôle approfondi puis sont reconditionnés avec des interventions mécaniques et de carrosserie ciblées. En plus de ce service, les clients qui choisissent la solution de location de voitures d'occasion bénéficient de contrôles périodiques de la mécanique du véhicule et de la carrosserie dans des ateliers agréés par le groupe Stellantis. En 2025, le nombre total de véhicules reconditionnés dans le cadre de cet accord s'élevait à 550 (soit environ 10 % du nombre total de véhicules reconditionnés). L'ambition est de porter ce pourcentage à 14 % en 2026.

Ces initiatives sont actuellement déployées par pays ; l'ambition est de les dupliquer sur les autres marchés dans les années à venir.

Afin d'améliorer la compréhension et la mise en œuvre du principe d'économie circulaire, les équipes chargées des achats (locales et centrales) ont été spécifiquement formées à l'économie circulaire au cours de l'année de référence.

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 :

1. 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 ;
2. réparabilité des batteries : 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 ;
3. collecter des informations sur l'économie circulaire et la réparabilité des véhicules que nous achetons en dialoguant avec les constructeurs automobiles concernés. Cela permettrait à Ayvens de valoriser les pratiques actuelles des constructeurs automobiles dans ses propres processus de production ;
4. systématiser les exigences en matière de ressources et d'économie circulaire au stade de sélection des fournisseurs pour toutes les catégories identifiées ;
5. mettre en place un système de *reporting* complet pour consolider toutes les données pertinentes, avec 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 de un à cinq ans. Pour des informations plus détaillées sur la politique d'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 ESRS S2 (5.7.3).

Avancée des actions

L'avancée des actions décrites est évaluée à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) qui mesurent le pourcentage de dépenses couvertes par l'évaluation ESG au cours de l'année de *reporting*. Ces catégories (y compris

les véhicules) représentent 16 milliards d'euros de dépenses en 2025 ; 87 % des coûts du groupe Ayvens.

L'indicateur mentionné, relatif au pourcentage des dépenses couvertes par les appels d'offres de l'année, n'est pas validé par un organe externe à l'exception de l'assurance fournie par le prestataire mandaté à cet effet.

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 *leasing* de véhicules d'occasion

Ayvens intègre les principes de l'économie circulaire dans ses processus via l'approche stratégique de *leasing* de véhicules d'occasion et des directives opérationnelles. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des matériaux, de prolonger la durée de vie des actifs et de réduire la production de déchets.

Un élément clé de cette stratégie est le *leasing* de véhicules d'occasion, ce qui contribue à réduire le nombre de véhicules neufs achetés ou loués par Ayvens, comme décrit dans ESRS S4 (Développement de l'accessibilité financière de la mobilité). 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. 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, la préférence est donnée à l'utilisation de 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.

Le projet « Assurance verte » a été lancé dans le but de mesurer l'impact des réparations « vertes », à savoir la réparation et le remplacement avec des pièces de rechange d'occasion lorsque cela est possible.

Les résultats et les principaux enseignements de ce projet pilote ont permis d'alimenter les recommandations pour l'économie circulaire qui sont intégrées à la fois dans les *playbooks* Pneumatiques et Réparation ainsi que dans la Politique Opérations du groupe Ayvens, tous publiés au cours de cette année de *reporting*. À titre d'exemple, le guide sur les pneumatiques fournit des recommandations sur le réemploi des pneus qui sont toujours adaptés à l'usage, tandis que le manuel sur la réparation couvre à la fois les réparations intelligentes ("*smart repair*") de la carrosserie et la réparation des pare-brise au lieu de leur remplacement.

Un appel d'offres international pour les pare-brise a également été organisé en 2025, l'occasion de dresser un état des lieux des meilleures pratiques sur les ratios de réparation déjà mis en place sur certains marchés d'Ayvens (% de réparations garanties par les fournisseurs sélectionnés, comme prévu dans les accords de niveau de service, ratios de réparation effectifs atteints), benchmarks fournisseurs. La prochaine étape consistera à envisager une généralisation de ces bonnes pratiques afin de couvrir l'ensemble de nos zones géographiques.

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 globale d'achats

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, face à la complexité de la mise en place du 100 % économie circulaire, dans la mesure du possible, au sein des achats et des opérations, cet effort est soutenu par la mise en place de politiques et de 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 à ce titre, à savoir le *leasing* de véhicules d'occasion et la publication en 2025 de la politique Opérations et des directives relatives aux pneumatiques et à la réparation, 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

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. Tandis qu'Ayvens observe 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. Et, comme indiqué en 2024 et toujours observé en 2025, nous constatons que les données pertinentes restent difficilement accessibles dans les bases de données existantes, et les recherches indiquent un manque général de transparence et de normalisation dans la déclaration des matériaux au sein de l'industrie automobile, en particulier pour les matériaux d'origine durable et recyclés, malgré les initiatives pilotes lancées par de nombreux constructeurs automobiles.

Données de substitution pour la composition des matériaux du véhicule

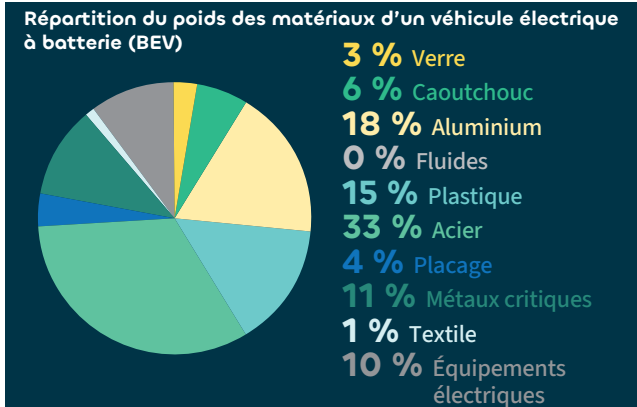
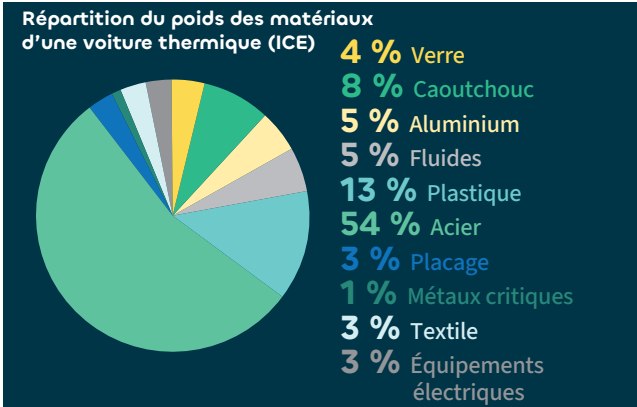
Compte tenu de la complexité du suivi des quantités exactes de matériaux utilisées dans la flotte d'Ayvens, il n'est actuellement pas possible de présenter des chiffres précis pour la période de *reporting*. Les principaux défis sont les suivants :

- **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 en l'état 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 construction des véhicules, mais sa proportion varie selon les constructeurs et les modèles ;
- **composition des VE par rapport à celle des véhicules thermiques** : les VE dépendent fortement des alliages légers (comme l'aluminium) et des minéraux critiques, compte tenu de l'abandon des conceptions traditionnelles en acier lourd observées dans les CV 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.

En 2025, des progrès considérables ont été réalisés dans l'amélioration du niveau de granularité concernant les quantités de matériaux provenant de la flotte. Ces travaux ont permis d'obtenir une répartition plus granulaire des matériaux utilisés et une estimation actualisée de la composition des matériaux, basée sur le poids moyen des véhicules et étayée par des recherches universitaires (Galán, J.M. 2021). Dans cette ventilation, nous fournissons également une comparaison détaillée entre les véhicules conventionnels (c'est-à-dire à moteur thermique - ICE) et les véhicules électriques (BEV), en mettant en évidence les différences substantielles dans leur composition de matériaux respective.



Matériau ⁽⁵⁾	Véhicules thermiques - % poids du véhicule	Véhicules électriques - % poids du véhicule	2025 Véhicules thermiques - Valeur absolue des matières utilisées en tonnes (t)	2025 Véhicules électriques à batterie - Valeur absolue des matières utilisées en tonnes (t)	2025 méthodologie affinée en tonnes ⁽¹⁾	2024 méthodologie affinée en tonnes ⁽²⁾	2024 publié en tonnes ⁽³⁾	Variation 2025 vs 2024 méthodologie affinée ⁽⁴⁾
Verre	3,9 %	2,9 %	135 191	28 421	163 612	155 476	125 423	+5 %
Caoutchouc	8,3 %	5,5 %	287 715	53 901	341 616	325 938	209 038	+5 %
Aluminium	4,5 %	18,4 %	155 990	180 324	336 314	290 274	334 461	+16 %
Fluides	5,4 %	0,1 %	187 188	980	188 168	186 437	N.A.	+1 %
Plastique	12,6 %	14,7 %	436 772	144 063	580 836	541 572	418 076	+7 %
Acier	54,4 %	33,3 %	1 885 747	326 348	2 212 095	2 116 025	2 299 416	+5 %
Placage	3,1 %	3,6 %	107 460	35 281	142 741	133 121	N.A.	+7 %
Métaux critiques	1,2 %	10,8 %	41 597	105 842	147 440	120 813	N.A.	+22 %
Textile	3,1 %	1,1 %	107 460	10 780	118 240	114 708	N.A.	+3 %
Équipements électriques	3,4 %	9,6 %	117 859	94 082	211 941	187 630	N.A.	+13 %

(1) Calculé à l'aide de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy).

(2) Calculé à l'aide de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy) - en raison de l'amélioration substantielle de la méthodologie des données de substitution, les chiffres 2024 liés à la pollution atmosphérique ont été revus afin d'assurer la cohérence et la comparabilité entre les périodes de reporting.

(3) Calculé à l'aide de la méthodologie initiale des données de substitution (proxy), utilisant les pourcentages de matériaux suivants : acier - 55 %, plastique - 10 %, aluminium - 8 %, caoutchouc - 5 %, vernis - 3 %, et autres métaux - 19 %.

(4) Variation entre les résultats de 2025 et ceux de 2024, sur la base de l'application de la méthodologie affinée des données de substitution (proxy). Ainsi, le pourcentage de répartition du poids des véhicules défini pour 2025 a été appliqué à l'identique pour le recalcul des résultats retraités de 2024.

(5) La catégorie de matériaux "autres métaux" (pour un total de 794 334), qui figurait dans la publication de l'année dernière, a été supprimée à la suite d'affinements méthodologiques et de la redistribution de ces matériaux dans les catégories individuelles pertinentes.

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 :

- **manque de transparence** : même si le niveau de transparence s'est amélioré dans les états de durabilité de 2024, les constructeurs automobiles ne divulguent pas d'informations suffisamment détaillées, cohérentes et exhaustives sur la durabilité des matériaux utilisés dans les véhicules ;
- **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. Ayvens a néanmoins pour ambition de collaborer avec les constructeurs automobiles pour améliorer ces informations.

La disponibilité du passeport automobile numérique lié au numéro VIN du véhicule qui inclurait, entre autres, la part de matériaux recyclés (plastiques, métaux) utilisés pour la production du véhicule changerait véritablement la donne en termes de rapport exhaustif et correct. Toutefois, sa mise en œuvre n'est pas prévue avant 2030/2031.

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 :

- **réemploi et recyclabilité** : les véhicules doivent être réutilisables ou recyclables à hauteur de 85 % au minimum de leur poids ;
- **réutilisation et valorisation** : les véhicules doivent être réutilisables ou réutilisables ou valorisables à hauteur de 95 % au minimum 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. Par ailleurs, le Règlement européen 2023/1542 sur les batteries et les déchets de batteries, entré en vigueur en août 2025 (gestion des déchets), renforce la transparence sur l'ensemble du cycle de vie des batteries, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au recyclage et à la réutilisation. Il introduit des objectifs de collecte et des normes d'efficacité de recyclage plus ambitieux pour récupérer les matières premières critiques comme le lithium et le cobalt.

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 rend compte au titre de 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. 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 sur 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.

La Commission européenne a adopté, au cours de l'exercice, l'Acte délégué (UE) 2026/74 relatif aux simplifications, et Ayvens a choisi de l'appliquer par anticipation, notamment au niveau des modèles de reporting.

5.5.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens

Les conclusions restent identiques à celles constatées dans le cadre de l'État de durabilité publié par Ayvens pour l'exercice 2024. L'activité de location longue durée (*leasing*) 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 de la Commission européenne : « Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers », couvrant « l'achat, le financement, 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 de 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 d'entreprise est de combattre le changement climatique, et non de s'y adapter.

En 2023, l'activité de revente de véhicules d'occasion d'Ayvens est devenue éligible à la taxonomie européenne au titre de l'activité 5.4 « vente de biens d'occasion » relative au nouvel objectif d'économie circulaire. Est notamment éligible la vente de biens d'occasion qui ont déjà été utilisés aux fins prévues par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise en état ou remanufacturage. 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. **L'alignement de cette activité est mesuré depuis 2024.**

Présentation de l'évaluation de l'éligibilité des activités d'Ayvens à la taxonomie européenne

Activités d'Ayvens telles que présentées au Chapitre 1	Activité couverte par la taxonomie	Description de l'activité liée à la taxonomie	Objectif environnemental
Activité de location : contrat de location longue durée (<i>leasing</i> opérationnel) Activité de location : <i>Fleet Management</i> (gestion de flotte)	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Achat, financement, crédit-bail, location et exploitation de véhicules relevant des catégories M1, N1 ou L	Atténuation du changement climatique
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 remanufacturage.	Économie circulaire

5.5.2 Principes appliqués par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée

L'approche et les conclusions sont conformes à celles de l'État de la durabilité publié par Ayvens pour l'exercice 2024.

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 choix méthodologiques adoptés pour le reporting 2024 concernant les activités 6.5 et 5.4 ont été maintenus, à l'exception de l'évaluation du critère DNSH relatif à la pollution (qui a été mise à jour afin de refléter les améliorations méthodologiques mises en œuvre au cours de la période) pour les raisons suivantes :

- aucune évolution réglementaire significative n'est intervenue durant l'exercice 2025 concernant les activités 6.5 et 5.4 (hormis une modification concernant les critères génériques de pollution applicables à l'activité 5.4) ;
- aucune évolution de marché significative 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 autres activités de *car financing*.

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. Étant donné la nature des critères relatifs à la contribution substantielle et à l'absence de préjudice important attachés aux activités 5.4 et 6.5, il a été nécessaire d'évaluer l'alignement véhicule-par-véhicule pour construire une base de données interne des véhicules alignés. En d'autres termes, la flotte entière a été passée au crible (par une approche en entonnoir), afin d'identifier le *pool* final des véhicules alignés (à l'exception du critère DNSH relatif à la pollution des pneumatiques, décrit à la section 5.5.2.2.1, où des données de substitution (proxy) aontété appliquées sur la flotte totale).

Un premier filtrage a permis de limiter la sélection :

- à la flotte financée : les véhicules financés par Ayvens en contrat de *leasing* (location longue durée et *leasing* financier). Les véhicules uniquement en gestion de flotte (*fleet management*), 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 la Grèce, de l'Italie, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de l'Autriche et du Portugal ;
- pour les ventes de véhicules d'occasion, à l'alignement du chiffre d'affaires et des OpEx uniquement. Cette activité ne génère pas de CapEx et est donc exclue du reporting. Le chiffre d'affaires de cette activité s'élève à environ 34 % du dénominateur du chiffre d'affaires total, et les OpEx de cette activité s'élèvent à environ 2 % du dénominateur total des OpEx, et sont 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 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 *Programme 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 au 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 (commune aux activités 5.4 et 6.5, sauf 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. Il s'agit d'un critère générique du principe DNSH pour la prévention et le contrôle de la pollution concernant l'utilisation et la présence de produits chimiques (y compris les changements introduits dans la simplification de la taxonomie initiée en juillet 2025).

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. En ce qui concerne les véhicules hybrides rechargeables, cela signifie que pour un véhicule donné, la conformité du principe DNSH à la norme Euro est évaluée une seule fois, lors de la première immatriculation, en vérifiant que l'étape Euro applicable à cette date est remplie. Les véhicules neufs loués par Ayvens sont donc alignés par nature au début du contrat de location initial, indépendamment des nouvelles phases de norme Euro introduites par la suite. Conformément à la pratique du marché, Ayvens considère que le critère doit être apprécié une seule fois, au moment de la commercialisation de l'actif. Dans le cas contraire, lors du passage d'une étape à l'autre, seuls quelques véhicules seront homologués en vertu des règles les plus récentes, ce qui créera de nouvelles difficultés pour aligner les activités de transport sur la taxonomie européenne et donnera une image déformée du marché.

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 CE 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 :
 - obtenir les étiquettes concernant la résistance au roulement et les bruits de roulement, qui peuvent différer selon qu'il s'agit des pneumatiques avant ou arrière, et changer au cours de la durée du contrat, parfois deux fois par an s'il faut poser des pneus d'hiver,
 - obtenir certaines spécifications techniques pour les pneumatiques (désignation de la dimension, indice de capacité de charge, catégorie de vitesse, saison),
 - saisir manuellement ces paramètres dans la base de données européenne EPREL pour pouvoir comparer correctement les pneumatiques sélectionnés,
 - générer un tableau présentant le détail de l'étiquetage de tous les pneumatiques avec les spécifications données pour déterminer s'ils appartiennent à la classe d'efficacité énergétique la plus élevée ; Ayvens s'est efforcé 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 équiper 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 2024 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 a également réalisé une analyse comparative de la taxonomie des pairs ou des banques captives des constructeurs automobiles sur le marché automobile européen et a observé qu'aucun acteur du marché (société de location, constructeur automobile ou pneumatique) ne pouvait mener l'exercice au niveau des véhicules sur l'ensemble de la flotte. En conséquence de quoi, en raison du nombre important de modèles concernés répartis sur plusieurs années de production, de la multiplicité des combinaisons de pneus possibles, 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 de Leaseurope et d'Ayvens à la consultation organisée par la Commission européenne en décembre 2025, dans le cadre du mécanisme de réponse des parties prenantes. En 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 indicateurs permettront la comparabilité avec les ratios d'alignement publiés par le passé dans le cadre de la NFRD et dresseront une image correcte de 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. En 2024, après un examen approfondi des sources potentielles, Ayvens avait 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 % avait été retenue comme hypothèse pour l'alignement des critères. Pour l'exercice d'alignement 2025 en cours, Ayvens a récupéré des données relatives au changement de pneus pendant le contrat de location. Les données relatives au changement de pneus fournies par un échantillon de marchés représentatifs et d'installateurs de pneumatiques au niveau le plus granulaire, y compris l'étiquetage de la résistance au roulement et du bruit, ont été traitées conformément aux lignes directrices. Ayvens conclut sur un ratio de 37 % de pneumatiques « alignés » pour les marchés échantillonnés (France, Royaume-Uni, Espagne et Portugal). Ce ratio a été extrapolé à l'ensemble du périmètre en raison de la représentativité de ces marchés dans la flotte de véhicules électriques gérée par Ayvens et de la cohérence des processus appliqués au sein du Groupe. Il a été appliqué aux ratios d'alignement des CapEx, du Chiffre d'affaires et des OpEx. Compte tenu de l'écart substantiel entre les ratios 2024 et 2025, Ayvens a également recalculé ses indicateurs de 2024 en conséquence.

Ayvens ajustera de nouveau les hypothèses de déclaration pour les publications futures en fonction de la disponibilité de données externes officielles et des données internes potentielles. Il y a lieu 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 courant 2026, 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. Cette évaluation est confirmée par les simplifications apportées au Règlement taxonomie, introduites en juillet 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* le réemploi 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 4 ans environ 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* le réemploi 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 de son mieux. 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 5.5.2.1.1 / Atténuation du changement climatique (pour l'activité 6.5) (215). 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

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 :

- a) un examen de l'activité visant à déterminer les risques climatiques physiques susceptibles d'influer sur le déroulement de l'activité économique pendant sa durée escomptée ;
- b) 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 ;
- c) 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 :

- a) 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 ;
- b) pour toutes les autres activités, l'évaluation est réalisée sur la base de la plus haute résolution possible, des projections climatiques les plus précises 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 le stress dû à la sécheresse, les inondations et les typhons/ouragans, ou de « chronique » lorsqu'il concerne des changements à plus long terme dans les 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 sobre 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, largement fondé sur l'activité de *leasing* opérationnel, 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 / Facteurs de risques (128), 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, seules l'identification et l'atténuation des **risques physiques climatiques** seront détaillées.

Compte tenu de son activité de *leasing* automobile, les actifs du portefeuille d'Ayvens identifiés comme les plus sensibles à l'impact potentiel de phénomènes météorologiques extrêmes sont les suivants :

- 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 ouragans, des inondations et d'autres catastrophes naturelles qui peuvent endommager ou immobiliser les 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 gravité 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 pour évaluer les risques physiques sur les véhicules, 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 annualisé de dommages » (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 sur une base normalisée (les dommages peuvent être causés par des phénomènes climatiques qui peuvent être sévères (tels que des inondations, des ouragans) ou chroniques (tels que la hausse des températures)),
 - l'« 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'un dommage 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 utilisant la valeur d'exposition, qui est estimée à l'aide des données de haute résolution spatiale (100 m) sur le volume des bâtiments provenant de la base *Global Human Settlement Layer* de la Commission européenne. Cette pondération permet au score de risque attribué à la zone d'être davantage influencé par un aléa présent aux endroits économiquement les plus pertinents (gratte-ciel), tout en diminuant l'influence de l'aléa dans les zones géographiques où l'activité économique est minimale (par exemple pavillons de banlieue, exploitations agricoles, etc.).

Le score d'impact utilisé (sur une échelle allant de 0 (aucun risque) à 100 (risque maximum)) est donc calculé à partir d'une combinaison du dommage annuel moyen attendu (ADR) et de l'écart-type (*ADR Standard Deviation*).

Risques physiques pour les bâtiments d'Ayvens (locaux)

Pour ses propres bâtiments, Ayvens a analysé ses 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 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 environ 97 % de la flotte totale de véhicules électriques en 2025 et près de 86 % de la flotte totale d'Ayvens ;
- il a été décidé de se concentrer sur le scénario de projections climatiques du GIEC **RCP8.5**, 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** ;
- pour les **bâtiments d'AYVENS**, le calcul du risque a été réalisé en tenant compte de **l'adresse exacte de chaque lieu** et se base sur les **données de Munich Re**, fournisseur de données de Société Générale.

Résultats

Compte tenu des données 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 électriques 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 électriques, 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 feux 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 (hausse des températures), classés en tant qu'événements « chroniques ».

Compte tenu de la courte période de détention des véhicules par Ayvens (entre trois et six ans), il n'est ni obligatoire, ni pertinent d'analyser le risque selon différents horizons temporels. Étant 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 ».

(1) Representative Concentration Pathway – RCP8.5 : scénario climatique le plus pessimiste.

Sur la base des hypothèses retenues et des données disponibles fournies par Moody's pour les 15 pays concernés, l'indice de risque se présente comme suit :

Catégorie TCFD	Description du risque physique (RCP 8.5)	AUTRICHE	BELGIQUE	DANEMARK	FINLANDE	FRANCE	ALLEMAGNE	GRÈCE	ITALIE	LUXEMBOURG	PAYS-BAS	NORVÈGE	PORTUGAL	ESPAGNE	SUÈDE	ROYAUME-UNI
	% flotte de véhicules électriques par pays	1 %	12 %	3 %	2 %	14 %	9 %	2 %	7 %	2 %	16 %	3 %	3 %	3 %	4 %	16 %
Sévère (Y2030)	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 (Y2050)	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) ■ Très élevé (76-100)

Remarques :

- Selon la 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 (se produit lorsque la demande en eau potable et utilisable dans une zone donnée dépasse l'offre, et affecte la capacité des différents types d'entreprises à fonctionner) 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).

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),
 - pour les risques chroniques qui se réfèrent à des changements à plus long terme des modèles climatiques : 2050 (pour le stress thermique, le stress dû à l'humidité thermique et la pénurie d'eau) ou 2100 (pour l'élévation du niveau de la mer, l'horizon de temps 2050 n'étant pas disponible).

Sur la base des données risque physique climatiques 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 11 types d'aléas, et en accord avec les paramètres de modélisation, retenus, se présente comme suit :

Catégorie TCFD	Description du risque physique lié au changement climatique (RCP 8,5 / SSP 5,85)	Autriche	Belgique	Danemark	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Norvège	Portugal	Espagne	Suède	Royaume-Uni
	% de surface des sites par pays :	0,59 %	8,93 %	1,79 %	1,02 %	18,03 %	13,04 %	7,88 %	1,13 %	2,99 %	20,66 %	3,07 %	5,69 %	10,47 %	2,12 %	2,60 %
Sévère (Y2030)	Stress dû à la sécheresse - SSP585Y2030	4,7	3,7	3,2	2,2	5,3	4,1	7,6	6,1	4,0	3,7	2,0	7,1	7,7	4,4	3,6
	Crue de rivière - RCP85Y2030	0,7	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	2,0	1,6	0,2	0,7	0,0	0,1	0,2	0,0	0,1
	Stress météorologique lié aux incendies - SSP585Y2030	2,0	1,4	1,4	1,1	2,6	1,6	6,6	4,0	1,5	1,2	0,9	6,0	6,7	1,0	1,2
	Stress pluviométrique - SSP585Y2030	4,1	3,0	3,2	2,8	3,2	3,2	3,5	6,1	3,3	2,9	4,4	3,8	2,9	2,5	2,9
	Cyclone tropical - RCP85Y2030	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
	Onde de tempête - SSP585Y2030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Affaissement des sols - SSP585Y2030	5,0	4,0	3,0	4,0	4,7	2,3	4,0	4,8	5,0	4,3	2,0	3,4	4,1	4,0	5,0
Chronique (Y2050 et Y2100)	Stress dû à la chaleur - SSP585Y2050	5,0	3,3	2,0	2,0	4,5	3,6	7,0	5,8	3,5	3,3	1,6	5,7	6,7	1,6	1,9
	Stress dû à l'humidité thermique - SSP585Y2050	4,4	3,1	0,1	0,7	4,7	3,3	6,8	6,3	2,1	3,5	0,1	4,6	3,3	0,1	0,6
	Pénurie d'eau - SSP585Y2050	0,6	2,8	1,5	1,3	1,9	1,7	3,5	3,0	2,1	1,7	0,6	3,1	3,7	1,5	1,5
	Montée du niveau de la mer - RCP85Y2100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de sites Ayvens* présentant un risque très élevé de :																
(* Les sites présentant un risque très élevé peuvent ne pas impacter le risque global « pays » évalué une fois pondéré en fonction de leur surface dans un pays donné)																
Sévère (Y2030)	Stress dû à la sécheresse													5		
	Crue de rivière	1				2	3	3	2		8			2		
	Stress météorologique lié aux incendies															
	Stress pluviométrique															
	Cyclone tropical															
	Onde de tempête															
	Affaissement des sols					3										
Chronique (Y2050 et Y2100)	Stress dû à la chaleur													2		
	Stress dû à l'humidité thermique													3		
	Pénurie d'eau													7		
	Montée du niveau de la mer										8					

Légende : ■ Très faible ■ Faible ■ Moyen ■ Fort ■ Très élevé

Remarques :

- les sites d'Ayvens ont été mis à jour par rapport à l'année dernière, notamment en raison de certains déplacements dans le cadre de l'intégration de LeasePlan, mais aussi en raison de l'amélioration de la qualité des données ;
- 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** ; Les sites présentant un risque très élevé peuvent ne pas avoir d'impact sur le risque physique global du « pays » évalué, une fois pondérés de leur surface dans un pays donné. Pour illustrer, en Espagne, plusieurs risques physiques affectent les mêmes locaux, ce qui peut donner l'impression qu'un grand nombre de sites sont exposés. Cependant, seule une partie des sites est réellement à très haut risque, et ceux qui sont exposés représentent généralement une surface plus petite par rapport aux sites non exposés ;
- 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 couleurs « *traffic light* » et les échelles par défaut proposées par Munich Re, à l'exception de la valeur « - 1 » pour le risque classifié « très faible » d'élévation du niveau de la mer qui a été remplacée par « 0 » afin d'éviter d'introduire un biais « positif » dans les niveaux de risque pondérés (il n'a pas été jugé nécessaire de le faire pour le risque de Typhon car ce dernier a été estimé très faible partout) ;
- par souci de cohérence avec le Groupe Société Générale, le « stress dû 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) ;
- l'ensemble des risques climatiques de l'Annexe A ont été revus mais Ayvens s'est aligné sur l'approche de Société Générale en considérant les risques physiques prioritaires à prendre en compte pour ses locaux. Ainsi, certains risques physiques ont été considérés comme non matériels ou non pertinents pour Ayvens (par exemple, le dégel du permafrost n'est pas pris en compte, sachant que les locaux d'Ayvens ne sont pas situés dans des zones de permafrost, ou encore l'acidification des océans affecte principalement les écosystèmes marins et n'altère pas les actifs terrestres, etc.).

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)
Types de risque Fournisseur de données utilisé : Moody's	Sévères : inondations, feux de forêt, ouragans et typhons Chroniques : stress thermique (hausse des températures), 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. De plus, un événement météorologique sévère pourrait augmenter la demande dans les ateliers locaux de réparation automobile, ce qui entraînerait des temps de réparation plus longs et des véhicules hors service plus longtemps, et augmenterait les coûts de location des véhicules. 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 véhicules d'occasion, ce qui aurait un effet bénéfique sur la performance financière d'Ayvens. Il y a lieu de noter que le phénomène de grêle restant complexe à anticiper et à prévoir d'un point de vue météorologique, aucune projection n'est à date mise à disposition par le fournisseur de données utilisé. C'est pourquoi la grêle n'est pas représentée dans le tableau d'indice de risque de la flotte de véhicules aval d'Ayvens soumise aux risques climatiques physiques.
Probabilité Hypothèse :	L'évaluation (réalisée au niveau des pays compte tenu du caractère mobile d'une flotte de véhicules) montre que les risques climatiques physiques pesant sur la flotte de véhicules aval d'Ayvens présentent une différenciation géographique à l'échelle européenne. Les pays du Nord sont exposés à un plus large éventail de risques physiques avec des scores d'impact moyens à élevés (notamment pour les inondations ou le stress thermique), tandis que les pays du Sud présentent un profil de risque plus concentré, caractérisé par des scores d'impact qualifiés d'extrêmes pour le risque de stress hydrique, tandis que les autres catégories restent à des niveaux inférieurs à modérés. Le stress hydrique apparaît comme le risque le plus important de la flotte évaluée, plusieurs pays enregistrant un score d'impact fort à très élevé (trois pays – la Grèce, le Portugal et l'Espagne – ont les scores d'impact financier les plus élevés (> 76 %) dans cette catégorie de risque d'ici 2050). 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 d'ici 2050 apparaît également comme un risque important. Ce risque présente un score d'impact classé élevé (>51 %) uniquement en Grèce et en Finlande. 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 d'ici 2030 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.

1. Chaîne de valeur d'Ayvens en mettant l'accent sur la flotte de véhicules aval**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 (ou couvert par des mécanismes de rétention du risque). 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 préventive : 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 fournit une couverture Catastrophe naturelle (NAT CAT) aux pays détenant un produit d'assurance « garantie dommage aux véhicules » via 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.

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	Sévères : inondations fluviales, sécheresses, incendies, fortes précipitations, cyclones tropicaux et affaissement de terrain Chroniques : élévation du niveau de la mer, stress dû à la chaleur, stress dû à l'humidité thermique et pénurie d'eau
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 ou partielle des véhicules, entraînant une obligation de remplacement des véhicules, la non-vente des véhicules (manque à gagner) ou la nécessité de réparer les véhicules ; • 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 peuvent avoir un impact sur la carrosserie ou les pare-brise, ce qui oblige à les réparer ou à les remplacer (coûts d'entretien). Il y a lieu de noter que la grêle pouvant également avoir un impact sur la carrosserie ou le pare-brise, elle crée une obligation de réparation ou de remplacement (coûts d'entretien). Ce phénomène restant toutefois complexe à anticiper et à prévoir d'un point de vue météorologique, aucune projection n'est mise à disposition par le fournisseur de données utilisé, c'est pourquoi la grêle n'est donc pas représenté dans l'indice de risque des locaux d'Ayvens soumis aux risques climatiques physiques. 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.

(1) En 2025, Ayvens Insurance fournit une couverture NAT CAT pour près de 750 000 véhicules dans 27 pays. Les risques couverts et la limite de couverture sont identiques pour l'ensemble des territoires. L'Italie a mis en place un programme de rétention des risques (RRS) capitalisé au niveau national pour les dommages propres (OD), structuré de manière à couvrir les risques de dommages matériels aux véhicules automobiles, y compris les risques de catastrophes naturelles (NAT CAT), établissant ainsi un cadre national formalisé pour la rétention et la gestion de ces risques. En Espagne, l'assurance Ayvens couvre également les risques qui sont légalement exclus de l'indemnisation par l'organisme public espagnol d'indemnisation des catastrophes, le *Consortio de Compensación de Seguros* (Consortio).

2. Activités propres d'Ayvens, locaux et flottes d'Ayvens avant et après location, stationnées dans les locaux de stockage

Probabilité

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)

L'évaluation (limitée aux dangers, horizons temporels et indicateurs inclus dans le tableau d'indice de risque) met en évidence une différenciation géographique du profil des risques climatiques physiques à l'aune de la répartition des activités propres d'Ayvens. Les sites d'Ayvens situés dans les pays d'Europe du Sud (Grèce, Italie, Portugal et Espagne) sont plus exposés aux risques sévères (notamment le stress dû à la sécheresse et aux incendies de forêt) et aux risques chroniques (notamment la pénurie d'eau, le stress dû à la chaleur et le stress dû à l'humidité thermique), certains indicateurs de risque atteignant des niveaux moyens à élevés (et très élevés en Grèce) à partir de 2030. Ces pays représentent près de 25 % de la surface totale des bâtiments Ayvens évaluée. La France, bien qu'elle soit géographiquement rattachée à l'Europe du Sud, affiche des niveaux de risque relativement plus faibles dans la plupart des risques évalués, généralement dans la fourchette de risque faible à moyen, comme le montre le tableau d'indice de risque. Les sites d'Ayvens situés dans les pays d'Europe du Nord présentent des niveaux de risque essentiellement faibles à très faibles pour la plupart des risques évalués.

L'analyse des risques physiques pondérés par les surfaces montre ce qui suit :

- un seul pays est concerné par un risque « très élevé », le risque d'inondation fluviale d'ici 2030 (équivalent à 2 % de probabilité annuelle de crue fluviale) : il s'agit de la Grèce, pays qui représente 7,88 % de la surface d'Ayvens évaluée. L'Italie est également sensible à ce risque ;
- l'Espagne, la Grèce, l'Italie et le Portugal sont particulièrement sensibles au stress dû à la sécheresse ;
- 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 ;
- l'Autriche, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, le Luxembourg et les Pays-Bas sont particulièrement sensibles au risque d'affaissement (risque d'affaissement progressif ou d'effondrement brutal du sol) ;
- l'Italie est le seul pays particulièrement sensible au stress pluviométrique ;
- le Top 15 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 et chroniques cumulés seront les plus élevés si le changement climatique atteint 4° d'ici la fin du siècle.

Si l'on considère les sites d'Ayvens individuellement, il apparaît que 7 pays concentrent le plus grand nombre de localisations exposées individuellement à un risque de phénomène très élevé :

- des inondations fluviales, événement physique/risque « très élevé » (d'ici 2030), peuvent se produire dans 7 pays, en particulier aux Pays-Bas avec 8 localisations à risque. Les Pays-Bas sont également concernés par le risque d'élévation du niveau de la mer (à l'horizon 2100). Il est donc important de souligner que les Pays-Bas ont développé des systèmes de défense contre les risques d'inondation parmi les plus avancés au monde, avec des infrastructures qui font l'objet d'une évaluation, d'une mise à niveau et d'un renforcement réguliers, afin de maintenir des normes de sécurité élevées à la lumière des projections climatiques à jour ;
- l'Espagne, outre le risque d'inondation fluviale susvisé, cumule des risques très élevés de stress lié à la sécheresse (décrit les conditions de sécheresse et les changements de l'équilibre hydrique caractérisés par la modification des précipitations et de l'évapotranspiration potentielle d'ici 2030), de stress lié à la chaleur (hausse des températures et augmentation de l'intensité et de la fréquence des vagues de chaleur d'ici 2050), de stress dû à l'humidité thermique (niveau de stress thermique sur le corps humain déterminé par des facteurs environnementaux, notamment à la fois la température de l'air et l'humidité ambiante). Le réchauffement climatique augmente le risque d'apparition simultanée de fortes chaleurs et d'humidité, menaçant la santé humaine d'ici 2050, et de pénurie d'eau (situation dans laquelle la quantité d'eau douce disponible est insuffisante pour répondre aux besoins d'une population ou d'un écosystème d'ici à 2050) ;
- enfin, l'Espagne et les Pays-Bas sont les pays dans lesquels se situent, si l'on considère les sites individuellement, le plus grand nombre de sites exposés à un risque de phénomène extrême.

D'après l'analyse effectuée par l'équipe d'assurance, le nord de l'Italie est devenu plus sujet aux phénomènes de grêle, avec des événements majeurs qui se sont produits en 2023 et en 2024 (bien qu'aucune projection ne soit mise à disposition par le fournisseur de données, ce sujet est suivi avec attention par Ayvens).

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 les activités d'Ayvens 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 2026, 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 flottes avant et après la location de véhicules d'occasion et le parc de véhicules 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, ou auprès d'assureurs externes, 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 une assurance contre les dommages causés aux biens, qui couvre également les véhicules hors flotte lorsqu'ils sont entreposés sur un site d'Ayvens. Les risques couverts sont les suivants : grêle, orage, incendie, tornade et inondation, avec une limite de couverture égale à la valeur maximale déclarée par l'entité majorée de 10 % ;
- Ayvens a récemment acquis des licences pour le système d'évaluation des risques climatiques Blue[i]. Ayvens peut ainsi évaluer les risques sur l'ensemble de ses sites de bureaux et d'entreposage, afin d'évaluer le risque de dommage qu'un événement climatique pourrait causer à ces sites. Une fois terminée, cette évaluation permettra à Ayvens de mieux déterminer le risque de chaque site et, dans la mesure du possible, de proposer des mesures visant à l'atténuer.

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 sur 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 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 réclamations des employés, entre autres dispositions. 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 les droits de l'homme de Société Générale (<https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/rse/position-droits-humains.pdf>) vise notamment 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 d'approvisionnement, Ayvens applique une politique d'achats responsables (voir section 5.9/ ERS G1 Conduite des affaires) ainsi que les principes définis dans le plan de vigilance d'Ayvens (voir section 5.11 / Plan de vigilance).

Comme précisé à la section 4.1.4.3 / Risques juridiques, fiscaux et de conformité de ce document, 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 aucune 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 procédures suivantes pour lutter contre le trafic d'influence et la corruption (voir section 5.9/ ERS G1 Conduite des affaires) :

- Ayvens a mis en place un cadre politique en matière de lutte contre le trafic d'influence et la corruption qui comprend une politique de lutte contre la corruption (ABC) et plusieurs politiques sous-jacentes ainsi qu'un Code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Ces textes s'appliquent à tous les employés et à tous les tiers agissant au nom ou pour le compte de la Société. La politique ABC et le Code prescrivent la tolérance zéro vis-à-vis des pots-de-vin et de la corruption. Par ailleurs, Ayvens a mis en place une politique de gestion des conflits d'intérêts qui définit les exigences visant à s'assurer que tout conflit d'intérêts potentiel est identifié, évalué, atténué et évité de manière adéquate ;
- concernant la chaîne d'approvisionnement, Ayvens applique une politique d'achats responsables ainsi que les principes définis dans le plan de vigilance d'Ayvens. En outre, Ayvens a mis en place une politique de connaissance des fournisseurs (KYS) et exerce une vigilance raisonnable à l'égard de ses fournisseurs stratégiques et filtre régulièrement les fournisseurs à l'aune des listes de sanctions dans le cadre de son processus de connaissance des fournisseurs ;
- Ayvens dispose d'une Politique relative au droit d'alerte et a mis en place un mécanisme de signalement permettant aux employés et aux parties externes éligibles de signaler tout acte ou toute suspicion de violation ou d'irrégularité au sein d'Ayvens. Ayvens garantit la possibilité de soumettre un signalement de manière anonyme et assure une stricte confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte ainsi que de toute personne visée par un signalement.

Comme indiqué dans les sections 4.1.4.3 / Risques juridiques, fiscaux et de conformité et 3.4.2/ Déclarations relatives aux administrateurs et aux mandataires sociaux dirigeants, 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 en section 4.1.4.3 du Chapitre 4 - Risque et adéquation des fonds propres de ce document. Ayvens est soumise au Code de conduite fiscale de Société Générale <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code-conduite/code-de-conduite-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 abstenue 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.

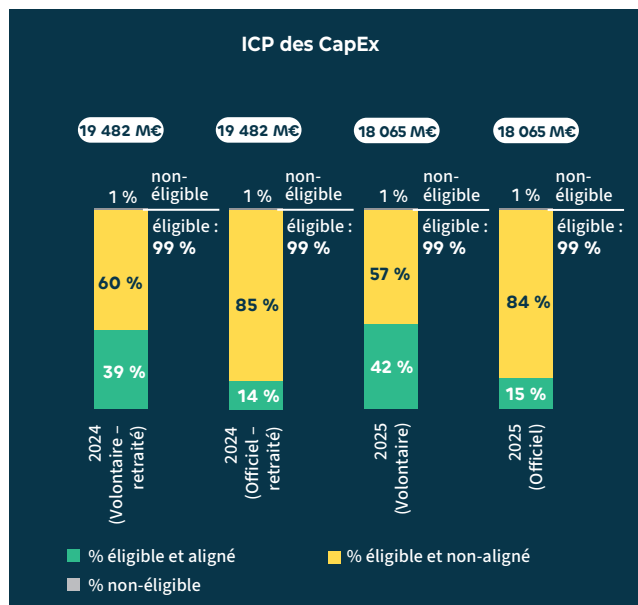
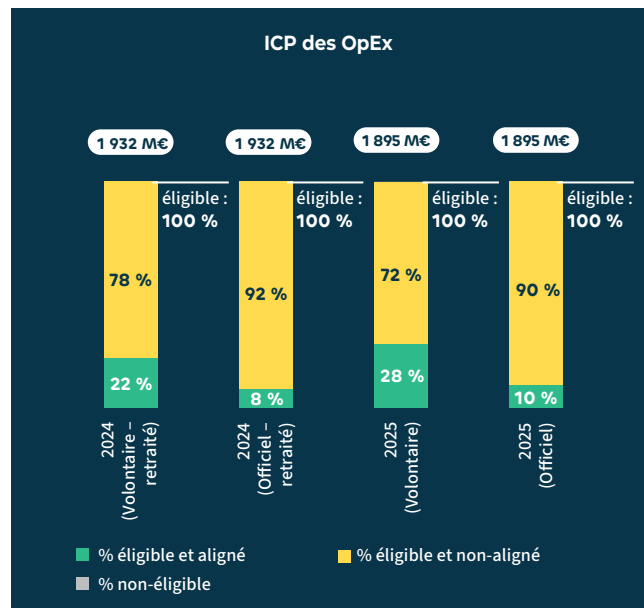
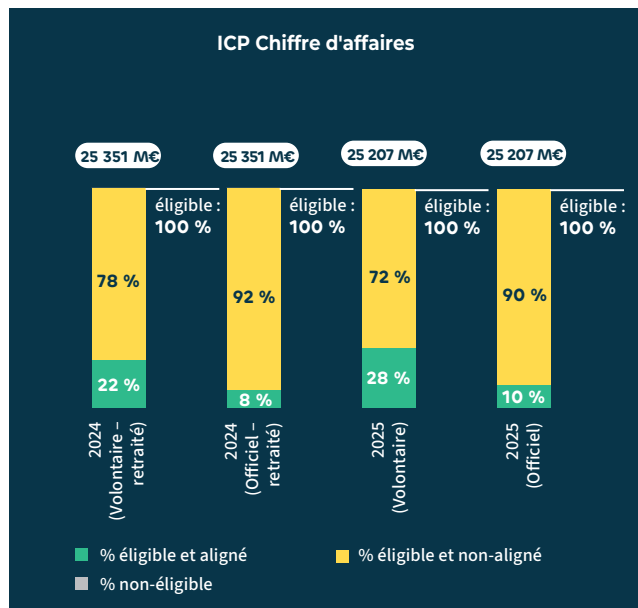
La Société et ses filiales n'ont fait l'objet d'aucune condamnation définitive pour violation de la législation fiscale ou de la législation sur la concurrence.

5.5.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2025

Comme mentionné ci-dessus, Ayvens fournit deux ensembles d'indicateurs pour 2025 :

- 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 37 % 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 (également utilisée pour un retraitement des valeurs de 2024).

5.5.3.1 Résumé des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'année 2025 ⁽¹⁾



(1) Le chiffre d'affaires, les CapEx et les OpEx 2024 ont été retraités en lien avec l'application d'un proxy DSH de 37 %, contre 14 % utilisé l'année dernière, comme décrit au paragraphe 5.5.2.2.1. Les CapEx 2024 ont également été ajustés à la suite du retraitement des états financiers du Groupe. Veuillez vous référer à la note 13 du chapitre 6 pour plus de détails. Enfin, les OpEx 2024 ont été retraités en appliquant le proxy déterminé sur la base du chiffre d'affaires, tel que décrit dans la section « Évolution de l'ICP des OpEx 2024-2025 ».

Tableau sommaire

Exercice (N)		2025				
		Répartition des activités alignées				
KPI (1)	Total (2)	Proportion des activités éligibles à la taxonomie (3)	Activités alignées sur la taxonomie (4)	Proportion des activités alignées sur la taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)
	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en %)	(en %)
Chiffre d'affaires	25 207	100%	2 637	10%	8%	
CapEx	18 065	99%	2 776	15%	15%	
OpEx	1 895	100%	196	10%	10%	

(1) Les données 2024 ont été retraitées; veuillez vous référer aux informations décrites au paragraphe 5.5.3.1.

sur la taxonomie selon les objectifs environnementaux

Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	Activités non évaluées considérées comme non matérielles (14)	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice financier précédent (N 1 (15) ⁽¹⁾)	Proportion des activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice financier précédent (N 1 (16))
							(en millions d'euros)	(en %)
(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)		
	3 %			0 %	100 %		2 034	8 %
				0 %	100 %		2 809	14 %
	0 %			0 %	100 %		157	8 %

Évolution de l'ICP du chiffre d'affaires 2024-2025

En 2025, le chiffre d'affaires aligné, comme en 2024, se rapporte aux activités de location d'Ayvens, éligibles au titre de l'activité 6.5 "Transport par motocycles, voitures particulières et véhicules utilitaires légers", ainsi qu'à l'activité 5.4 "Vente de biens d'occasion".

En 2025, le Groupe a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires aligné par rapport à l'année précédente, portée par l'augmentation des revenus provenant de ces deux activités. La croissance des ventes de véhicules d'occasion est attribuable à un nombre croissant de véhicules électriques à batterie arrivant au terme de leur cycle de location typique d'environ quatre ans et remis sur le marché. Par conséquent, la part du chiffre d'affaires éligible et aligné à la Taxonomie a augmenté d'une année sur l'autre, reflétant l'électrification progressive de la flotte et la maturation naturelle des premiers investissements dans les véhicules électriques à batterie. L'indicateur officiel de chiffre d'affaires aligné est passé de 8 % à 10 %.

Évolution de l'ICP des CapEx 2024-2025

La part des CapEx d'Ayvens éligibles à la taxonomie européenne reste stable par rapport à l'an dernier (99 % pour les deux exercices), principalement portée par l'activité 6.5, "coûts d'acquisition de véhicules". L'activité 5.4 "vente de biens d'occasion" ne génère pas de CapEx.

Le total des CapEx pour 2025 s'élève à 18 065 millions d'euros, contre 19 482 millions d'euros pour 2024 (chiffre retraité). La comparaison 2024 a été retraitée à la suite de la mise à jour des états financiers du Groupe.

Malgré la baisse globale du total des CapEx, la part des investissements éligibles et alignés à la Taxonomie a augmenté en 2025. Cette évolution reflète l'engagement continu du Groupe en faveur de sa stratégie de décarbonation et de la transition vers des solutions de mobilité à faible émission, comme en témoigne l'acquisition d'une part et d'un nombre plus importants de véhicules électriques au cours de l'année.

Évolution de l'ICP des OpEx 2024-2025

En application de l'Acte Délégué, la part des dépenses d'exploitation (OpEx) d'Ayvens qui entre dans le champ d'application de la taxonomie européenne correspond à la définition restreinte donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178. Cette définition est très restrictive et ne couvre que certains coûts directs qui ne sont pas capitalisés, notamment les frais de maintenance et de réparation ⁽²⁾.

Compte tenu de la nature du modèle économique d'Ayvens, les OpEx couverts par cette définition se composent presque exclusivement des coûts de maintenance et de pneumatiques, y compris les frais de maintenance liés à l'activité de revente de véhicules d'occasion. Par conséquent, l'ensemble des OpEx entrant dans le périmètre de la taxonomie européenne est considéré comme éligible à une évaluation plus approfondie. Pour l'exercice de reporting 2025, Ayvens a introduit une méthodologie fondée sur des données de substitution (proxys) pour déterminer les dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles et alignées à la taxonomie européenne. Ayvens applique désormais les mêmes ratios d'éligibilité et d'alignement que ceux utilisés pour le chiffre d'affaires au total des coûts de maintenance, de pneumatiques et de biens immobiliers inclus dans le périmètre OpEx défini par la Taxonomie. Selon cette méthode d'allocation proportionnelle, la part des véhicules éligibles et alignés — déterminée sur la base du chiffre d'affaires — est utilisée comme proxy pour attribuer la part correspondante d'OpEx. Afin de garantir une cohérence et une comparabilité complètes entre les périodes de reporting, Ayvens a retraité ses données d'OpEx 2024 selon cette même méthodologie fondée sur des proxys.

Comme l'an dernier, les OpEx proviennent principalement des coûts de maintenance et de pneumatiques des véhicules en location (activité 6.5). Les OpEx liés à l'activité 5.4 représentent 2 % du dénominateur total de l'indicateur OpEx.

L'indicateur volontaire d'alignement des OpEx s'élève à 28 % (contre 22 % lors de l'exercice 2024), en raison de l'augmentation du nombre de véhicules de location alignés sur la taxonomie (électriques) dans la flotte Ayvens, et donc de la part des coûts de maintenance correspondant à cette catégorie de véhicules.

Il en va de même pour la publication officielle : l'ICP officiel des OpEx alignés s'élève à 10 % (contre 8 % en 2024) en raison de l'augmentation du nombre de véhicules de location alignés sur la taxonomie et des coûts d'entretien associés.

(2) 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, la maintenance et les réparations. Cette définition ne correspond donc pas à la définition d'OpEx utilisée par Ayvens en 2025 dans ses états financiers consolidés publiés dans le Chapitre 6 en Notes 9, 10 et 11. Les coûts couverts dans le numérateur du KPI 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 du chiffre d'affaires officiel pour l'année 2025

5.5.3.2.1 Part du chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

KPI publié (Chiffre d'affaires/CapEx/OpEx)	Chiffre d'affaires			
Exercice (N)	2025			
Activités économiques (1)	Code (2)	KPI (part du chiffre d'affaires éligible à la taxonomie) (3)	KPI (valeur monétaire du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie) (4)	KPI (part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie) (5)
		(en %)	(en millions d'euros)	(en %)
Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	66 %	1 932	8%
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	34 %	705	3%
Somme des alignements par objectif				
KPI TOTAL (CHIFFRE D'AFFAIRES)		100 %	2 637	10%

Objectif environnemental des activités alignées sur la Taxonomie								Part alignée sur la Taxonomie dans les activités éligibles à la Taxonomie (14)
Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	(en %)
(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(H si applicable)	(T si applicable)	
8%			3%				T	12%
			3%				T	8%
8%			3%					
8%			3%					10%

ICP complémentaire : ICP du chiffre d'affaires aligné après ajustement des obligations durables

À la fin de l'année 2025, Ayvens SA disposait d'une émission obligataire de 500 millions d'euros. Ayvens Bank détenait un portefeuille actif de deux émissions d'obligations vertes pour un montant total de 2 milliards d'euros à la fin de 2025. 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

Conformément au cadre de reporting révisé de la Taxonomie Européenne, introduit par l'Acte délégué adopté le 4 juillet 2025, Ayvens a préparé ses publications relatives à la Taxonomie en utilisant les modèles de reporting mis à jour.

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 est le chiffre d'affaires net du Groupe Ayvens tel que déclaré dans les états financiers 2025 : « Total des revenus » de la note 8d (25 206,9 millions d'euros) du Chapitre 6 Informations financières.

Note aux états financiers 2025/Dénominateur	Total du chiffre d'affaires Ayvens (en millions d'euros)	Activité économique/objectifs
Note 8d : revenus des activités de location de véhicules	16 516,6	6.5 CCM
Note 8d : produit de la vente de véhicules	8 690,9	5.4 CE
NOTE 8D : TOTAL DES REVENUS = TOTAL DÉNOMINATEUR	25 206,9	

Numérateur utilisé de l'ICP du chiffre d'affaires des activités éligibles et alignées

Ayvens a inclus, pour l'année 2025, les revenus provenant de la location de véhicules (activité 6.5) ainsi que le chiffre d'affaires issu de la vente de voitures d'occasion (activité 5.4) comme étant alignés avec la taxonomie, conformément à la méthodologie décrite dans le présent document, garantissant la qualité des données grâce à une réconciliation comptable.

5.5.3.3 ICP des CapEx officiels pour l'année 2025**5.5.3.3.1 Part des CapEx provenant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie**

KPI publié (Chiffre d'affaires/CapEx/OpEx)	CapEx			
Exercice (N)	2025			
Activités économiques (1)	KPI (part des CapEx éligibles à la taxonomie) (2)	KPI (part des CapEx éligibles à la taxonomie) (3)	KPI (valeur monétaire des CapEx aligné sur la taxonomie) (4)	KPI (part des CapEx alignés sur la taxonomie) (5)
		(en %)	(en millions d'euros)	(en %)
Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	98 %	2 776	15%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 %	–	–
Somme des alignements par objectif				
KPI TOTAL (CAPEX)		99 %	2 776	15%

Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie								Part alignée sur la taxonomie dans les activités éligibles à la taxonomie (14)
Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	
(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(H si applicable)	(T si applicable)	(en %)
15%							T	16%
-								-
15%								
15%								16%

ICP complémentaire : ICP des CapEx après ajustement 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 engagés au cours de la période de reporting et payés avec les produits de l'émission d'obligations durables, doit être déduite du numérateur des ICP des CapEx et/ou d'OpEx ajustés.

Ayvens Bank disposait d'un portefeuille de deux obligations vertes émises en 2021 pour un montant total de 2 milliards d'euros, tandis qu'Ayvens SA a émis une obligation verte de 500 millions d'euros en 2022. L'ensemble des obligations vertes de 2021 et 2022, dédiées exclusivement aux véhicules électriques à batterie, a été entièrement couvert par les CapEx financés entre 2021 et 2024. Par conséquent, les 2,5 milliards d'euros issus des obligations 2021-2022 ont déjà été déduits du numérateur au cours des exercices précédents.

Ainsi, aucun ICP des CapEx ajusté ne doit être publié pour l'exercice 2025.

5.5.3.3.2 Méthodologie appliquée par Ayvens

Conformément au cadre révisé de reporting de la taxonomie européenne introduit par l'Acte délégué adopté le 4 juillet 2025, Ayvens a préparé ses publications relatives à la Taxonomie en utilisant les modèles de reporting mis à jour.

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 2025 s'élève à 18,064.9 millions d'euros, calculé comme suit :

La somme des entrées d'actifs en 2025. Les entrées d'actifs concernés sont déclarées 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 Informations financières.

L'écart d'acquisition (note 16) acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises n'entre pas dans le champ d'application d'IFRS 38. Il est donc exclu du dénominateur CapEx. Les participations dans des entreprises liées ne sont pas comprises dans la définition du CapEx.

Note aux états financiers 2025/CapEx	Entrée d'actifs corporels et incorporels sur l'année 2025 (en millions d'euros)	Activité économique taxonomie
Note 13 : Flotte de location	17 769,0	6.5 CCM
Note 14 : Terrains et Biens immobiliers	26,9	7.7 CCM
Note 14 : Équipements	71,3	NA
Note 17 : Autres actifs incorporels	107,7	NA
Note 15 : Droits d'utilisation Véhicules et Équipements	0,7	6.5 CCM
Note 15 : Droits d'utilisation et Location de biens immobiliers	89,3	7.7 CCM
TOTAL DÉNOMINATEUR CAPEX	18 064,9	

Numérateur utilisé pour l'ICP des CapEx des activités éligibles et alignées

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 ⁽²⁾, le numérateur est égal à la partie des CapEx incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes :

Le numérateur éligible est constitué des CapEx liés aux activités 6.5 et 7.7, tandis que le numérateur aligné n'inclut que la part des CapEx associée à l'activité 6.5.

- 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 à développer des activités économiques alignées sur la taxonomie (« plan CapEx ») : le plan CapEx explique la manière dont la Société compte améliorer ses activités économiques éligibles à la taxonomie pour les rendre alignées sur celle-ci ;
- c) CapEx liés à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie ⁽³⁾ (activité 7.7 en ce qui concerne Ayvens).

(1) Le dénominateur comprend les ajouts dans les actifs corporels et incorporels au cours de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les mesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de 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 couvrent les coûts comptabilisés selon a) IAS 16 Immobilisations corporelles, paragraphe 73, point e), i) et iii), b) IAS 38 Immobilisations incorporelles, paragraphe 118, point e), point i) ; c) IAS 40 Immeubles de placement, paragraphe 76, points a) et b) (pour le modèle de la juste valeur) ; d) IAS 40 Immeubles de placement, paragraphe 79, point d), 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).

(2) Le numérateur est égal à la partie des dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes : a) elles se rapportent à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie ; b) elles s'inscrivent dans le cadre d'un plan visant à développer les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie (ci-après dénommé « plan CapEx ») dans les conditions précisées au deuxième alinéa du présent point 1.1.2.2 ; c) elles se rapportent à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir sobres en carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, notamment les activités énumérées à l'annexe I, points 7.3 à 7.6 de l'acte délégué relatif aux objectifs climatiques, ainsi que les autres activités économiques énumérées 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 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et soient opérationnelles dans un délai de 18 mois.

(3) 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 2025**5.5.3.4.1 Part des OpEx concernant des produits ou des services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie**

KPI publié (Chiffre d'affaires/CapEx/OpEx)	OpEx			
Exercice (N)	2025			
Activités économiques (1)	Code (2)	KPI (part des OpEx éligibles à la taxonomie) (3) (en %)	KPI (valeur monétaire des OpEx) aligné sur la taxonomie (4) (en millions d'euros)	KPI (Part des OpEx alignés sur la taxonomie) (5) (en %)
Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	97 %	190	10%
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	2 %	4	0%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 %	2	0%
Somme des alignements par objectif				
KPI TOTAL (OPEX)		100 %	196	10%

Objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie								Part alignée sur la taxonomie dans les activités éligibles à la taxonomie (14)
Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	
(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(H si applicable)	(T si applicable)	(en %)
10%			0%				T	10%
0%							T	10%
10%								10%
10%								10%

ICP complémentaire : ICP des OpEx après ajustement 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

Conformément au cadre révisé de reporting de la taxonomie européenne introduit par l'Acte délégué adopté le 4 juillet 2025, Ayvens a préparé ses publications relatives à la Taxonomie en utilisant les modèles de reporting mis à jour.

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:

Catégories OpEx	(en millions d'euros)	Activité économique taxonomie
Les coûts de maintenance/réparation et coûts de pneumatiques générés par l'activité de location	1 837,8	6.5 CCM
Locations à court terme et mesures de rénovation des bâtiments	18,3	7.7 CCM
Les dépenses de remise en état des véhicules, relatives à l'activité de vente de véhicules d'occasion	39,2	5.4 CE
TOTAL DÉNOMINATEUR OPEX	1 895,3	

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 2024, 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

En application de la définition donnée dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 ⁽²⁾, Ayvens a inclus dans le numérateur les coûts de maintenance des véhicules de l'activité de location (activité 6.5) et de l'activité de vente de véhicules d'occasion (activité 5.4), ainsi que les coûts de pneumatiques (activité 6.5) et les coûts immobiliers (activité 7.7), définis comme alignés selon la méthodologie décrite dans le présent document, garantissant la qualité des données grâce à une réconciliation comptable.

(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 la société ou par le tiers auprès duquel ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

(2) Le numérateur est égal à la partie des dépenses d'exploitation incluses dans le dénominateur qui correspond à l'une des conditions suivantes : a) elles se rapportent à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie, y compris les besoins de formation et autres besoins d'adaptation des ressources humaines, et les coûts directs non inscrits à l'actif qui représentent la recherche-développement ; (b) elles s'inscrivent dans le cadre du plan CapEx visant à étendre les activités économiques alignées sur la taxonomie ou à permettre aux activités économiques éligibles à la taxonomie de devenir alignées sur la taxonomie dans un délai prédéfini, tel que défini au deuxième alinéa du présent point 1.1.3.2 ; (c) elles se rapportent à l'achat de la production d'activités économiques alignées sur la taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités cibles de devenir sobres en carbone ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre ainsi que des mesures individuelles de rénovation des bâtiments, telles qu'identifiées 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 et à condition que ces mesures soient mises en œuvre et soient opérationnelles dans un délai de 18 mois.

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	Numéro de page
IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés	Page 239
GESTION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS	
• Politique de gestion des comportements inappropriés	Page 240
• Politique de formation des collaborateurs	Page 242
• Politique de diversité, d'équité et d'inclusion	Page 244
• Politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding	Page 245
• Droits humains	Page 246
• Processus de dialogue avec les collaborateurs et les représentants du personnel concernant les impacts	Page 247
• Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations	Page 248
• Actions prises vis-à-vis de l'impact et de l'opportunité matériels	Page 248
INDICATEURS	
• Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise	Page 250
• Négociation collective et dialogue social	Page 251
• Indicateurs de diversité	Page 252
• Salaires décents	Page 252
• Indicateurs de santé et sécurité	Page 253
• Indicateurs de rémunération	Page 253
• Incidents liés aux comportements inappropriés, alertes (c'est-à-dire réclamations) et impacts graves sur les droits humains	Page 254

5.6.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités matériels identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans la chaîne de valeur
Dégradation de la qualité de vie au travail des effectifs d'Ayvens, entraînant un désengagement au travail.	Impact négatif	Activités propres
La dégradation de la qualité de vie au travail des effectifs d'Ayvens et ses possibles impacts matériels négatifs sur les conditions de travail, telles que la sécurité de l'emploi, la charge de travail et l'équilibre des temps de vie, peuvent être sources de désengagement au travail. Le désengagement des collaborateurs peut avoir un impact significatif sur la santé de l'organisation, entraînant des pertes de productivité, une inefficacité opérationnelle, ainsi que des atteintes potentielles à la culture d'entreprise et à l'image d'Ayvens. Les effectifs d'Ayvens pourraient être négativement impactés. Le désengagement tend à accroître l'absentéisme, les taux de rotation et les coûts de recrutement, et à déstabiliser la main-d'œuvre.		
Attractivité et fidélisation des collaborateurs grâce à la diversité nationale/culturelle et à l'inclusion.	Opportunité	Activités propres
Un lieu de travail inclusif, équilibré et culturellement diversifié renforce la capacité d'Ayvens à attirer et à retenir ses collaborateurs, ce qui contribue à réduire les coûts de recrutement. Les attentes sociétales et les exigences des collaborateurs en matière d'inclusion ne cessent d'augmenter, ce qui confère aux organisations ayant de solides pratiques en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I) un avantage concurrentiel évident sur le marché des talents. Ayvens bénéficie déjà d'un état d'esprit international et d'une variété de perspectives et de modes de travail, ce qui renforce sa crédibilité pour porter de nouvelles initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. En outre, des politiques telles que le cadre DE&I visent à garantir l'égalité de traitement et l'égalité des chances à tous les collaborateurs. Ces avantages se traduisent par des gains d'efficacité opérationnelle significatifs et des gains financiers au fil du temps.		

Il n'existe pas d'exemple individuel évident dans lequel le modèle économique ou la stratégie d'Ayvens est directement ajusté(e) en raison de l'impact négatif identifié. Bien que nous prenions en compte l'impact potentiel, à ce jour, les résultats se traduisent davantage par des améliorations à plus petite échelle que par des transformations stratégiques à l'échelle de l'entreprise.

Toutes les personnes faisant partie des effectifs d'Ayvens susceptibles d'être matériellement impactées par l'entreprise sont incluses dans le périmètre de publication en vertu de l'ESRS 2.

L'impact négatif matériel et l'opportunité matérielle décrits dans le tableau précédent sont applicables aux salariés internes d'Ayvens (c'est-à-dire les contrats à durée indéterminée et déterminée).

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. Ayvens opérant selon un modèle économique fondé sur les services, les impacts négatifs matériels sur la qualité de vie au travail causés par des accidents, s'ils surviennent, se limitent à des cas individuels et à des situations temporaires. Par exemple, certains salariés d'Ayvens ont pu ressentir temporairement un sentiment d'incertitude ou une augmentation de leur charge de travail dans le contexte actuel d'intégration et durant une période de transformation impactant les conditions de travail. Afin d'atténuer ces risques, Ayvens a mis en œuvre des politiques et initiatives RH, présentées plus en détail dans le présent rapport.

L'un des principaux atouts d'Ayvens réside dans la dimension internationale du Groupe. Lieu de travail inclusif, équilibré et diversifié en termes de nationalités et de cultures, Ayvens a ainsi la capacité d'attirer et de retenir les talents. En effet, Ayvens opère dans 41 pays ⁽¹⁾ et compte 110 nationalités différentes parmi ses effectifs au 31 décembre 2025.

Ayvens favorise et cultive une organisation qui célèbre la diversité et qui en tire profit. En effet :

- la diversité, l'équité et l'inclusion forment un pilier explicite de la stratégie *People* d'Ayvens ;
- la stratégie DE&I d'Ayvens s'articule dans un plan d'action composé de 5 piliers ;
- la politique d'Ayvens en matière de diversité, d'équité et d'inclusion définit une gouvernance claire, comme plus amplement exposée dans ce rapport ;
- le Groupe encourage les échanges professionnels et interculturels entre les collaborateurs de la Holding, entre la France et les Pays-Bas, à travers la politique intitulée : « Lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding ».

Les deux politiques mentionnées ci-dessus sont plus amplement décrites dans le rapport.

De plus, Ayvens s'efforce de créer un environnement inclusif en s'appuyant sur l'engagement et l'exemplarité des membres de l'équipe dirigeante (le Comité Exécutif d'Ayvens est composé de 13 membres de 6 nationalités différentes au 31 décembre 2025), les pratiques organisationnelles (société internationale implantée dans 41 pays ⁽¹⁾, Holding à deux sièges répartie dans deux pays) et des initiatives/programmes tels que décrits plus loin dans le rapport.

Ayvens s'appuie sur ses effectifs pour adopter et défendre ces valeurs. En effet, les mesures organisationnelles ne suffisent pas à elles seules à atteindre l'inclusion ; cette dernière nécessite la participation active des collaborateurs et un dialogue avec ceux-ci pour promouvoir une culture d'appartenance. Cela peut être illustré dans les résultats d'Ayvens au « Baromètre Collaborateurs » 2025 de Société Générale qui montrent que :

- 84 % des collaborateurs d'Ayvens se sentent inclus et acceptés tels qu'ils sont ;
- 74 % des collaborateurs d'Ayvens déclarent que les personnes ont la possibilité de se développer et de s'épanouir, quel que soit leur parcours.

Aucun impact matériel sur les effectifs d'Ayvens qui découlerait du plan de transition climatique décrit au chapitre ESRS E1-paragraphe 5.2.2 n'a été identifié.

L'opportunité matérielle d'Ayvens liée à la promotion d'un lieu de travail inclusif, équilibré et diversifié en termes de nationalités/cultures concerne l'ensemble des effectifs. A noter que certaines initiatives peuvent bénéficier à des groupes spécifiques d'effectifs, comme les femmes et les personnes LGBTQIA+.

Au sein de ses propres activités, et sans préjuger des considérations relatives à la chaîne de valeur incluses dans ce rapport de durabilité, Ayvens n'a identifié aucune opération présentant un risque significatif d'incidents de travail forcé ou de travail obligatoire, que ce soit en termes de type d'activité ou des pays/zones géographiques dans lesquels Ayvens exerce effectivement ses activités. Cela s'explique principalement par le modèle économique d'Ayvens, basé sur les services, qui n'implique pas de composantes industrielles.

De même, aucune activité ne présente de risque significatif de recours au travail des enfants, que ce soit en raison de la nature de l'activité ou des pays/zones géographiques dans lesquels Ayvens exerce ses activités, les entités d'Ayvens indiquant qu'aucune personne âgée de moins de 16 ans n'est employée, conformément à la législation nationale applicable en matière d'emploi.

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. Grâce à sa politique de diversité, d'équité et d'inclusion et à sa politique de gestion des comportements inappropriés, Ayvens édicte 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 la dégradation de la qualité de vie au travail et les impacts négatifs sur les conditions de travail, sources à terme de désengagement au travail :

- **politique de gestion des comportements inappropriés**
- **politique de formation des collaborateurs**

Ayvens a mis en place les politiques RH suivantes pour favoriser les opportunités liées à un lieu de travail inclusif, équilibré et diversifié en termes de nationalités/cultures, permettant à Ayvens d'attirer et de retenir les collaborateurs :

- **politique de diversité, d'équité et d'inclusion**
- **politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding**

Les politiques mises en avant visent à répondre aux besoins des collaborateurs, à soutenir leur bien-être et à améliorer leurs conditions de travail.

(1) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

Politique de gestion des comportements inappropriés

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Ayvens considère tous ses collaborateurs, quelle 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 agissements 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 s'efforçant d'assurer une réponse rapide à toute alerte signalée. La lutte contre les comportements inappropriés vise à garantir la santé physique et mentale des collaborateurs en veillant à instaurer un environnement sain et sûr, ainsi que des relations de travail sécurisées et équilibrées. De plus, la prévention des comportements inappropriés relève d'une responsabilité partagée qui contribue à une meilleure qualité de vie au travail. En favorisant un environnement respectueux et inclusif, Ayvens s'emploie à réduire le stress professionnel tout en ayant pour objectif de promouvoir un environnement de travail qui s'aligne sur son cadre de bonne conduite.

La politique de gestion des comportements inappropriés d'Ayvens est alignée sur les principes énoncés dans l'accord UNI sur les droits humains fondamentaux, qui est conforme aux instances de gouvernance internationales, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

La politique se concentre sur quatre sujets clés : la gestion des alertes, la gouvernance, la responsabilité locale et la responsabilité centrale.

Afin de favoriser une réponse rapide et appropriée, Ayvens dispose d'une procédure de gestion des alertes établie pour tous les cas signalés. La procédure est intégrée dans le processus d'alerte ⁽¹⁾. Les collaborateurs peuvent signaler toute allégation de comportement inapproprié en utilisant les différents canaux de communication à leur disposition, notamment l'outil central d'alerte et l'outil local d'alerte. 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 collaborateurs qui observent et signalent de tels comportements, déposent une réclamation et/ou aident à une enquête sur un cas suspect, étant entendu que leurs actions soient entreprises de bonne foi et soient basées sur des faits objectifs. Toutes les alertes font l'objet d'une procédure bien définie qui prévoit des actions de suivi appropriées, y compris les conséquences éventuelles le cas échéant.

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 de 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 de la surveillance 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 plus haut niveau 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 collaborateurs, qui doivent faire respecter la politique dans leurs opérations quotidiennes. Un cadre organisé de politiques et de procédures complémentaires est en place. Il s'agit notamment de la politique « Cadre disciplinaire » (rédaction en cours – publication prévue en 2026 en fonction des orientations de Société Générale ⁽²⁾) et de la politique d'Ayvens en matière de droit d'alerte (politique sous l'égide de la Conformité).

Pour accompagner ces actions, différents outils de *reporting* et de gestion des alertes sont disponibles. L'outil central d'alerte ainsi que l'outil de *reporting* sont accessibles à l'ensemble des entités et filiales de Société Générale. De plus, dans le respect de la législation, les entités de plus de 250 collaborateurs mettent à disposition un outil d'alerte local.

La politique est consultable sur le SharePoint interne d'Ayvens, dans lequel toutes les politiques de l'entreprise sont centralement mises à disposition des collaborateurs. De plus, le lien vers l'outil central d'alerte est également mis à disposition des collaborateurs *via* l'intranet, ce qui leur permet de disposer des moyens nécessaires pour signaler leurs préoccupations, en cas de besoin.

Ce cadre contribue à promouvoir des conditions de travail qui respectent les collaborateurs d'Ayvens et favorisent un environnement dans lequel le sens des responsabilités est essentiel, notamment au sein du programme Culture et Conduite (C&C) ⁽³⁾.

(1) Pour plus d'informations sur le processus d'alerte, veuillez vous référer au livre G1.

(2) Dans l'intervalle, le Code Société Générale s'applique.

(3) Pour plus d'informations sur le cadre Culture et Conduite, veuillez vous référer au livre G1.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts matériels négatifs sur ses propres effectifs, Ayvens a mis en place les actions suivantes au cours de la dernière année de référence :

- **formation** : en 2024, des dispositifs de formation dédiés ont été mis en place pour accompagner la publication de la politique. En 2025, Ayvens s'est davantage concentré sur l'accompagnement régulier des entités pour traiter les alertes qui se présentent, l'occasion de rappeler régulièrement aux équipes la procédure et le processus de gestion des alertes ;
- **communication et reporting relatifs au système d'alerte** : en application du cadre Culture et Conduite (C&C), la communication du système d'alerte a été renforcée via une page intranet dédiée. Concernant le reporting, un rapport trimestriel est produit à l'attention du Comité d'examen des alertes et du Comité des incidents de conduite. Les deux Comités demandent des indicateurs qui alimentent le tableau de bord C&C du Groupe, ce qui permet de renforcer la sensibilisation à la nécessité d'un reporting rigoureux et d'une gestion stricte des incidents⁽¹⁾ ;
- **respect et mise en œuvre locale de la politique de gestion des comportements inappropriés** : un exercice visant à s'assurer du respect de la politique a été mené dans toutes les entités afin de favoriser la conformité et l'alignement de cette dernière au niveau local.

Pour l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- **respect et mise en œuvre locale de la politique de gestion des comportements inappropriés** : les quelques entités restantes travaillent actuellement à l'adaptation de la politique en fonction de leurs contraintes locales. Un accompagnement spécifique continuera d'être assuré par l'équipe RH centrale sur demande ;
- **encourager la sensibilisation et la culture lors de l'intégration des nouveaux arrivants** : un module spécifique axé sur la Culture et la Conduite pour les nouveaux arrivants d'Ayvens est prévu en 2026, incitant naturellement à réfléchir sur les comportements inappropriés.

Ces actions devraient contribuer à renforcer la mise en place d'un système de gestion des alertes liées aux comportements inappropriés robuste au sein d'Ayvens, en favorisant un environnement de travail sûr pour tous les collaborateurs et en prévenant tout comportement inapproprié au sein du Groupe. Ces actions permettent aux collaborateurs 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 prédéterminée.

Actuellement, une personne référente centrale Ayvens pour les comportements inappropriés a pour mission de fournir un accompagnement expert sur des sujets spécifiques liés à ces comportements, outre d'autres tâches habituelles. Lorsqu'un accompagnement est nécessaire, deux *backups* sont désignés pour le traitement des alertes en fonction des périmètres. Il incombe aux DRH locales de gérer les alertes au sein de leurs entités respectives. Le référent central Ayvens des comportements inappropriés 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 amenée à évoluer dans l'immédiat.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de gestion des comportements inappropriés

Il n'y a pas d'objectif fixé 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 fassent pas l'objet d'un reporting rigoureux, ce qui conduirait à des données peu fiables. De même, l'établissement d'une cible maximale pour les alertes irait à l'encontre de l'objectif d'Ayvens de favoriser une culture du *speaking-up* (Culture du Dialogue), qui encourage les collaborateurs à émettre un signalement en cas de comportement inapproprié et ce, sans contraintes.

Cependant, Ayvens peut toujours évaluer la performance et l'efficacité à l'aune des indicateurs clés suivants pour identifier les leçons apprises ou les possibles axes d'amélioration :

- **taux lié au speaking-up** (Culture du Dialogue) : « Je peux régulièrement donner mon opinion en toute confiance et exprimer des idées nouvelles ou des préoccupations à ma direction 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 à ces questions, où les réponses « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » sont regroupées. Le taux de *speaking-up* (Culture du Dialogue) 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.

La publication de la politique de gestion des comportements inappropriés en 2024 a contribué au renforcement du programme Culture et Conduite (C&C) en 2025, l'accent étant mis sur la gestion des alertes et des incidents en matière de conduite, notamment en ce qui concerne les comportements inappropriés. Les incidents en matière de conduite et le niveau des sanctions appliquées sont examinés en Comité de gestion des incidents de conduite, l'objectif étant de suivre les sanctions disciplinaires au niveau d'Ayvens. Le but est d'assurer la cohérence d'ensemble et de mettre fin aux comportements inappropriés qui pourraient se manifester. Ces efforts s'inscrivent dans une démarche visant à maintenir les normes les plus strictes en matière de sûreté et de sécurité de l'environnement de travail. Cette approche permet également de renforcer la sensibilisation à la nécessité d'apporter une réponse appropriée à chaque incident et de mettre en œuvre un plan d'action lorsque aucune sanction disciplinaire justifiée n'est requise. Les contrôles sont renforcés, ce qui permet d'accroître la sensibilisation à ces enjeux au sein du Groupe.

Politique de formation des collaborateurs**Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique de formation des collaborateurs**

La politique globale de formation des collaborateurs d'Ayvens établit un cadre et des lignes directrices sur la manière de développer les effectifs d'Ayvens. Elle encourage une main-d'œuvre qualifiée, conforme et engagée, ce qui est essentiel à la croissance durable des activités et à l'avantage concurrentiel. La politique répond également à la nécessité de mettre à jour continuellement les compétences, en phase avec les tendances du secteur. Cela contribue à améliorer les conditions de travail en accompagnant les collaborateurs dans leur développement professionnel et en garantissant la sécurité de l'emploi.

(1) Pour plus d'informations sur le processus d'alerte et le cadre Culture et Conduite, veuillez vous référer au livre G1.

Cela couvre les formations obligatoires et non obligatoires :

- la formation obligatoire porte sur les exigences légales ou réglementaires visant à assurer la conformité aux lois, aux réglementations du secteur et aux contrôles internes applicables ;
- la formation non obligatoire englobe les opportunités de développement visant à accompagner l'évolution professionnelle et l'épanouissement personnel.

Cette politique prescrit l'utilisation de la plateforme MyLearning de Société Générale pour toutes les activités de formation afin d'assurer un suivi et un *reporting* uniformes de la formation obligatoire et non obligatoire pour tous les collaborateurs à échelle internationale.

Cette politique attribue des rôles de gouvernance clairs, l'équipe RH globale d'Ayvens étant responsable de la politique et les RH locales et les métiers étant responsables de sa mise en œuvre. En outre, les Comités de Conformité et de Risque au niveau global et au niveau des entités assurent la surveillance des formations obligatoires, en suivant les taux d'achèvement des formations, les retards en termes de formations et les risques associés, assurant la prise de mesures correctives en temps opportun, si nécessaire.

Cette politique s'applique à tous les collaborateurs internes d'Ayvens au siège, dans les entités centrales et dans tous les pays dans lesquels Ayvens opère. Elle intègre les collaborateurs de tous les niveaux et fonctions, en veillant à ce que les besoins de formation soient identifiés et traités.

Le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens répond au plus haut niveau de la mise en œuvre de cette politique.

Ayvens s'engage à respecter plusieurs normes et initiatives tierces à travers la mise en œuvre de sa politique de formation des collaborateurs. En effet, Ayvens est pleinement conforme au Code Société Générale en matière de formation, gage d'alignement sur les principes de développement des compétences des salariés, de formation obligatoire et de normes de *reporting*. Ayvens respecte également les exigences réglementaires mondiales, notamment les directives de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE), lesquelles mettent l'accent sur la formation continue des collaborateurs pour soutenir la gestion efficace des risques et la conformité.

Le principal groupe de parties prenantes est constitué des collaborateurs d'Ayvens sur l'ensemble des sites. L'objectif principal est de leur offrir des opportunités de formation et de développement structurées, favorisant à la fois la conformité réglementaire et leur épanouissement personnel. Cela contribue à améliorer globalement leurs conditions de travail tout en leur fournissant les outils nécessaires pour accompagner leur évolution et renforcer leur employabilité au sein du Groupe.

Cette politique donne la priorité au rôle des équipes RH locales et des *business leaders* pour répondre aux besoins spécifiques de formation localement et sur le plan fonctionnel. L'équipe de direction RH d'Ayvens est également une partie prenante de premier plan, en assurant l'alignement des initiatives de formation sur les objectifs stratégiques de l'organisation et la mise en œuvre efficace des politiques. Enfin, les Comités de Conformité et de Risque sont des parties prenantes essentielles, en mettant plus particulièrement l'accent sur la surveillance de la validation des formations obligatoires et sur la gestion des risques réglementaires.

Ayvens met cette politique à disposition de toutes les parties prenantes potentiellement concernées et de celles impliquées dans sa mise en œuvre par le biais de canaux formels de communication. La politique est disponible sur le SharePoint interne d'Ayvens, où toutes les politiques de l'entreprise sont à la disposition des collaborateurs de manière centralisée.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de formation des collaborateurs

La formation au sein d'Ayvens repose sur un mode hybride, avec des initiatives développées et mises en œuvre aux niveaux global et local. Cette approche vise à garantir que les programmes de formation sont adaptés aux préférences linguistiques, aux nuances culturelles et aux contextes locaux spécifiques.

Les actions listées ci-dessous concernent des initiatives RH globales, tandis que des activités supplémentaires sont menées par les entités locales.

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 :

- accompagner les entités dans la mise en œuvre de la politique de formation des collaborateurs ;
- lancer la page de formation sur l'intranet d'Ayvens pour mettre en avant les opportunités de formation au sein d'Ayvens et de Société Générale ;
- organiser des activités au sein d'Ayvens pendant la Semaine de la Carrière et du Développement de Société Générale pour mettre en avant les opportunités de formation d'Ayvens et promouvoir une culture de la formation (webinaires sur les plateformes de formation, challenge d'apprentissage, challenge « 5 compétences en 5 jours ») ;
- publier des ressources de formation sur les 5 compétences futures d'Ayvens : Résilience, Esprit critique, Créativité, Culture Digitale et Intelligence émotionnelle. Ces compétences sont universelles pour tous les collaborateurs et leur maîtrise contribue à accroître leur employabilité.

Pour l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- effectuer une analyse globale des besoins de formation pour identifier les lacunes globales en matière de compétences ;
- créer une expérience d'intégration unifiée pour les nouveaux arrivants, y compris des modules de formation en ligne ;
- publier un aperçu des actions de développement possibles pour les managers afin d'accompagner l'évolution des membres de leur équipe ;
- déployer la formation de sensibilisation à l'Intelligence Artificielle.

Ces actions se dérouleront chaque année de façon régulière à partir de 2026 et les années suivantes. Elles s'appliqueront à l'ensemble des collaborateurs d'Ayvens dans le monde. En outre, les entités locales mettront en œuvre leurs propres initiatives pour répondre aux besoins spécifiques au niveau collectif ou individuel.

Ces actions devraient favoriser la formation et le développement des collaborateurs et accroître l'utilisation de ressources de formation. Les collaborateurs devraient ainsi être davantage sensibilisés et être en mesure de renforcer leurs compétences dans l'ensemble des sujets abordés. L'objectif d'Ayvens est d'améliorer l'implication des collaborateurs et leurs conditions de travail ainsi que de favoriser leur évolution professionnelle et leur employabilité au sein du Groupe.

D'un point de vue central, environ 250 000 euros sont consacrés à différentes initiatives de formation et de développement, à destination des collaborateurs en poste et des nouveaux arrivants au sein du Groupe. S'agissant des futures initiatives, le budget nécessaire dépendra du développement futur et des besoins de mise en œuvre des initiatives de formation nécessaires.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique de formation des collaborateurs

La politique globale de formation des collaborateurs d'Ayvens fournit essentiellement des recommandations et des bonnes pratiques.

Pour 2026, l'un des principaux objectifs d'Ayvens est d'atteindre la cible de Société Générale de 35 heures de formation par salarié et par an. Le périmètre concerné est celui des collaborateurs Ayvens à échelle internationale en contrat de travail à durée indéterminée. Cet indicateur mesure le temps que les collaborateurs consacrent à la formation et au développement, ce qui contribue à améliorer leurs conditions de travail et leur employabilité au sein du Groupe.

La cible est applicable à compter de 2026. Le calcul des heures de formation s'appuiera sur les données du tableau de bord Société Générale sur la formation, complétées par des données additionnelles fournies par les entités locales. La cible a fait l'objet d'échanges avec les équipes globales et les correspondants locaux des entités sur la formation et le développement.

La cible sera suivie par l'équipe centrale Formation et Développement d'Ayvens afin de piloter les performances et d'identifier des plans d'action correctifs, si nécessaire.

La politique ayant été publiée en mars 2025, il est trop tôt pour évaluer les enseignements tirés ou identifier des améliorations potentielles basées sur la performance d'Ayvens. Cependant, dans une démarche d'amélioration continue, les *feedbacks* des collaborateurs sont pris en compte pour accroître l'efficacité de la politique et de ses actions.

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**

La politique de DE&I met l'accent sur l'inclusion et l'équité dans tous les aspects de la diversité des personnes. Elle établit un référentiel des attentes dans ce domaine, que toutes les entités d'Ayvens doivent respecter et promouvoir. Ce principe de non-discrimination est également inscrit dans le Code de Conduite de Société Générale, qui s'applique également à l'ensemble d'Ayvens.

Cette politique s'applique à toutes les entités. Par conséquent, la communauté RH et DE&I d'Ayvens supervise sa mise en œuvre à travers différents thèmes, afin d'en assurer une application adéquate à l'échelle mondiale. Il est possible de s'écarter de la politique lorsque la loi l'exige. La politique de DE&I est en vigueur depuis novembre 2024. Elle est revue annuellement et mise à jour le cas échéant.

Ayvens a mis en place des réseaux de collaborateurs (ERG), animés par des collaborateurs, afin de promouvoir la diversité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une culture inclusive. Ces réseaux offrent aux salariés une plateforme leur permettant d'entrer en contact, de partager leurs points de vue et de contribuer à un milieu de travail qui s'épanouit grâce à la diversité des idées et à 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 compte actuellement trois ERG globaux : « Webelong » (consacré à la culture), « EmpowerHER » (consacré au genre) et « Pride & Allies » (consacré à la communauté LGBTQIA+). Outre ces groupes centraux, des ERG locaux sont formés pour aborder des sujets tels que la diversité des aptitudes, la neurodiversité, l'inclusion intergénérationnelle, etc. Plusieurs membres du Comité Exécutif (COMEX) d'Ayvens parrainent les ERG, renforçant ainsi l'ambition de l'entreprise de favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion.

La stratégie et la politique de DE&I sont approuvées par le Comité Exécutif (COMEX) d'Ayvens. Par ailleurs, 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 de respecter ses principes à travers ses politiques et sa stratégie.

De plus, la politique DE&I d'Ayvens est alignée sur les principes énoncés dans l'accord UNI sur les droits humains fondamentaux, qui est conforme aux instruments pertinents internationalement reconnus, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Comme le souligne la politique DE&I, Ayvens interdit strictement le travail des enfants et le travail forcé, s'alignant ainsi sur les normes internationales en matière de pratiques de travail éthiques.

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 visant à améliorer l'égalité femmes/hommes au sein de toutes ses entités et s'efforce d'atteindre la parité.

Les collaborateurs constituent le principal groupe de parties prenantes, et l'ambition majeure d'Ayvens est de s'employer à assurer 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 RH global "Teams". La communauté DE&I se tient également à disposition pour accompagner la mise en œuvre de tous les sujets liés à la DE&I, de manière globale.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique de diversité, d'équité et d'inclusion

Ayvens a mis en place les actions suivantes dans le cadre de la politique de DE&I :

- mise en œuvre d'un programme de recrutement inclusif et de communication inclusive ;
- mise en place d'un programme global de sensibilisation DE&I, aligné sur la stratégie DE&I de Société Générale, axé sur la représentation des genres, l'inclusion des personnes LGBTQIA+, l'âge et les biais inconscients.

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'implication des collaborateurs dans les entités locales sur la base des résultats d'Ayvens au « 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 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, dans la mesure du possible ;
- créer des Comités de sélection pour assurer le recrutement de personnes issues d'horizons divers.

À l'avenir, les actions suivantes sont prévues :

- déployer un programme annuel de sensibilisation à la discrimination et aux biais inconscients ;
- améliorer le programme annuel de sensibilisation à la DE&I, aligné sur les modules de formation de Société Générale ;

- encourager l'implication des collaborateurs sur la base des résultats d'Ayvens au « Baromètre Collaborateurs » de Société Générale, qui inclut 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.

Ces actions couvrent l'ensemble des collaborateurs des entités d'Ayvens et s'inscriront dans le plan de mise en œuvre annuel et de la stratégie de DE&I.

Ayvens demande également aux entreprises avec lesquelles elle collabore, y compris les sous-traitants et les fournisseurs, qu'elles se conforment à sa stratégie 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 s'appuie sur une communauté DE&I de 180 collaborateurs, chaque entité comptant un ou plusieurs représentants. Ayvens dispose d'un budget de près de 250 mille euros pour toute initiative globale de DE&I, tandis que des budgets locaux supplémentaires sont disponibles. S'agissant des 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

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 définis dans la stratégie RH d'Ayvens, et la politique ainsi que le programme DE&I sont mis en œuvre pour soutenir la réalisation de ces ambitions. Ayvens mesure ces objectifs à l'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 en matière de diversité, Ayvens investit dans des programmes de développement (35 femmes), des initiatives de *coaching* (185 talents), des programmes de mentorat (126 talents et d'autres à venir) et des programmes de parrainage, le but étant de constituer un vivier de talents plus diversifié pour pourvoir les postes de direction à l'avenir. Tous les objectifs sont discutés avec les équipes internationales, alignés sur les besoins identifiés à partir des résultats des enquêtes collaborateurs, puis validés en collaboration avec les représentants du personnel ainsi que les responsables RH et 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 possibles 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 processus d'alerte sont évalués en suivant le nombre d'alerte et le type d'incidents signalés. Ces données donnent un bon aperçu des problématiques en milieu de travail et des solutions ;
- le programme inclusif de recrutement et de communication est mesuré au moyen d'enquêtes menées auprès des collaborateurs. Ces enquêtes évaluent la perception de l'inclusion par les collaborateurs et l'efficacité des supports de communication ;
- le suivi du programme global de formation annuelle sur la DE&I est effectuée à l'aune des taux de participation et des suivis des formations obligatoires.

Politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding

Politiques concernant les effectifs de l'entreprise : politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding

La politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding vise à permettre aux salariés travaillant pour la Holding, à Paris ou à Amsterdam, de changer de lieu de travail entre ces deux villes. L'objectif est d'offrir aux collaborateurs plus de flexibilité en termes de lieu de travail et de leur permettre de vivre une expérience internationale. Cette politique vise à offrir de la flexibilité aux collaborateurs tout en contribuant à valoriser la diversité culturelle au sein d'Ayvens.

Cette politique s'applique à Ayvens Holding : Ayvens SA, LeasePlan Global BV et LeasePlan Digital BV. Elle ne s'applique qu'aux collaborateurs titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée sous réserve de certaines conditions d'éligibilité.

Le Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens répond au plus haut niveau de l'organisation de la mise en œuvre de cette politique. Le principal groupe de parties prenantes est constitué de collaborateurs de la Holding. A travers cette politique, Ayvens s'attache principalement à mettre en valeur la diversité du Groupe en termes de nationalités/cultures, et de cette façon s'attache à contribuer à une marque employeur forte qui se distingue sur le marché.

La politique est publiée sur la plateforme des normes d'Ayvens et accessible à tous les collaborateurs d'Ayvens. De plus, toutes les informations pertinentes sont communiquées et déposées sur le canal « Teams » des DRH afin de permettre aux RH d'accéder facilement à toutes les informations relatives à cette politique.

Actions liées aux effectifs de l'entreprise : politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding

Afin de favoriser les opportunités d'attirer et de retenir les collaborateurs grâce à la diversité en termes de nationalités/cultures et à l'inclusion, Ayvens a mis en œuvre les initiatives suivantes au cours du dernier exercice :

- communication des principes de la politique auprès de la Communauté RH d'Ayvens et lors d'un comité dédié aux DRH d'Ayvens ;
- présentation de la politique à l'ensemble des collaborateurs de la Holding lors d'un *live chat* RH.

À l'avenir, Ayvens entend poursuivre la communication autour de cette politique et accompagner les collaborateurs de la Holding intéressés par cette démarche.

Ces actions visent à renforcer la compréhension de cette politique et à aider les collaborateurs de la Holding à mieux appréhender ses principes et ses avantages. Elles contribuent également à renforcer la diversité culturelle au sein d'Ayvens et sa dimension internationale, en offrant aux collaborateurs une expérience internationale ainsi qu'une plus grande flexibilité quant à leur lieu de travail.

Aucun horizon temporel n'a été défini pour la réalisation des plans d'action, car il s'agit d'activités déployées en continu.

Aucun ETP supplémentaire n'est dédié à la mise en œuvre de cette politique comprise dans les tâches habituelles de l'équipe de mobilité internationale.

Objectifs liés aux effectifs de l'entreprise : politique relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding

Aucun objectif spécifique n'a été fixé pour la politique relative au lieu de travail des collaborateurs de la Holding. En effet, cette politique vise avant tout à répondre aux besoins des salariés en tirant parti de la répartition de la Holding dans deux pays, ce qui enrichit leur expérience internationale.

La politique ayant été publiée en avril 2025, il est trop tôt pour tirer des enseignements ou identifier des axes d'amélioration à partir des performances d'Ayvens. Cependant, dans une démarche d'amélioration continue, les *feedbacks* des collaborateurs sont pris en compte pour garantir l'efficacité de la politique et de ses actions.

Droits humains

Ayvens s'engage à respecter les droits humains et adhère aux principes suivants en appui de son engagement :

Accord 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 à appliquer, dans l'ensemble de ses entités, les accords et chartes spécifiques signés par Société Générale, notamment l'**accord mondial sur les droits des salariés du Groupe Société Générale** 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 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 Économiques (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 dispositifs mis en place pour surveiller le respect de ces engagements sont présentés dans le Plan de Vigilance d'Ayvens (p.279).

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 d'atteinte des droits humains (dont le travail forcé, l'esclavage, le travail des enfants et le trafic d'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 prend 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.

En outre, 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 ;
- recommander 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 des salariés du Groupe Société Générale signé avec UNI Global Union.

Éliminer la discrimination dans tous les processus RH

Ayvens s'engage à sélectionner et à recruter des individus en fonction de leurs compétences spécifiques, afin de prévenir tout risque 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 des salariés du Groupe Société Générale signé avec UNI Global Union, auquel adhère Ayvens, politique Diversité Équité et Inclusion d'Ayvens, politique d'Ayvens en matière de gestion des comportements inappropriés, politique d'Ayvens *Know Your Employee* (KYE) et politique d'Ayvens en matière de 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. À ce titre, les collaborateurs doivent suivre des formations en ligne obligatoires sur Culture et Conduite (C&C), la Culture du Dialogue (*speak-up*) et le droit d'alerte. Par ailleurs, les managers et les RH doivent suivre une formation spécifique consacrée à la compréhension et à la prévention des discriminations dans le processus de recrutement.

Droit d'alerte sur les impacts en matière de droits humains

Le dispositif d'alerte mis en place au sein d'Ayvens vise à collecter, entre autres, les alertes relatives à l'existence ou à 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. Ayvens a mis en place des procédures pour traiter les alertes, gérer les signalements potentiels de conduites inappropriées et offrir des recours aux collaborateurs lorsqu'une discrimination est identifiée, notamment dans le cadre des négociations et conventions collectives. Par ailleurs, l'entreprise reste attentive aux structures formelles ainsi qu'aux enjeux culturels informels qui pourraient dissuader les collaborateurs de faire part de leurs préoccupations. Ainsi, les collaborateurs ont également la possibilité d'actionner d'autres canaux pour émettre des alertes (par e-mail au manager ou aux RH, etc.).

Engagement de l'équipe dirigeante d'Ayvens

En 2021, le Directeur général d'Ayvens a signé la charte #JamaisSansElles, qui l'engage à veiller à ce que les femmes soient correctement représentées dans toutes les réunions internes ou externes auxquelles il est appelé à participer dans le monde. Ce principe est diffusé auprès des 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 renforcer 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.

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 pour favoriser un environnement de travail positif. Le dialogue avec les collaborateurs 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 collaborateurs. Pour ce faire, Ayvens met en œuvre divers mécanismes de dialogue, notamment le respect des accords internationaux sur la liberté d'association, le dialogue continu *via* des canaux de communication structurés et les *feedbacks* recueillis par le biais d'enquêtes auprès des collaborateurs. Ces processus visent à garantir que les collaborateurs sont entendus et que leurs opinions sont prises en compte dans la prise de décision, ce qui permet 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 en matière de dialogue sont connues par le biais du dialogue continu entre le niveau central et les niveaux locaux.

Principe relatif à la liberté syndicale

En tant que filiale de Société Générale, signataire de l'accord mondial sur les droits des salariés du Groupe Société Générale avec UNI Global Union, Ayvens s'engage à veiller au respect des principes de liberté syndicale, de négociation collective et à l'entretien d'un climat social favorable. Cet accord pose le principe de garanties minimales en termes de droits sociaux pour les collaborateurs du Groupe, telles que les dispositions relatives au droit d'organisation et de représentation collective.

Dialogue continu et communication régulière

Ayvens promeut activement le dialogue continu pour faciliter l'échange, répondre aux questions et s'attacher à 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 collaborateurs d'Ayvens**, des opportunités de dialogue sont régulièrement organisées lors de réunions d'information (*Town Halls*), de déjeuners avec le COMEX d'Ayvens, de webinaires ou d'autres réunions à l'échelle de l'entreprise qui se tiennent tout au long de l'année. En outre, Ayvens vise à promouvoir une culture de communication ouverte et des initiatives de *speak-up* (Culture du Dialogue) auprès de ses effectifs, en s'appuyant sur un management de proximité ainsi que sur le soutien des *HR Business Partners* pour faciliter les échanges directs avec les salariés. De la même manière, l'ensemble de la ligne managériale joue un rôle clé dans l'organisation en écoutant, en régulant et en informant les équipes. Par ailleurs, dans le cadre de la préparation du Plan Stratégique 2027-2030 d'Ayvens, les collaborateurs sont invités à participer à des séances de *brainstorming* organisées par le département de la stratégie afin de partager leurs idées et leurs aspirations.
- **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 collaborateurs. Les représentants du personnel sont régulièrement consultés et informés avant toute prise de décision relevant de leur compétence, conformément à la législation locale ainsi qu'au calendrier et à la fréquence qui y sont associés.

Le COMEX d'Ayvens, incluant le Directeur des Ressources Humaines (CPO), assume la responsabilité opérationnelle la plus élevée pour garantir la mise en place du dialogue et veiller à ce que les résultats de ces échanges éclairent l'approche stratégique d'Ayvens.

Feedback des effectifs recueillis par le biais d'enquêtes auprès des collaborateurs

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 collaborateurs 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 au COMEX 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 collaborateurs 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 tient compte de 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.

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont Ayvens évalue l'efficacité de la remédiation fournie dans la politique d'alerte présentée dans le livre G1.

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* (Culture du Dialogue)

Ayvens encourage chaque collaborateur à s'exprimer, afin de recueillir les meilleures idées et d'identifier plus facilement les risques. 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. Par ailleurs, un « guide du *Speak-up* » et un « guide des conversations courageuses » sont mis en avant et disponibles sur l'intranet d'Ayvens, dans une page dédiée de la rubrique « Culture et Conduite » (C&C) accessible à tous les collaborateurs.

Processus en matière de droit 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 envers la santé et la sécurité des personnes.

Le dispositif d'alerte se conforme à une procédure de surveillance et de suivi stricte des questions soulevées, comme précisé dans la politique d'alerte d'Ayvens.

La plateforme d'alerte (WhistleB) de Société Générale est à disposition des collaborateurs d'Ayvens qui peuvent y accéder via l'intranet. Le droit d'alerte et le processus d'alerte sont également exposés dans le Code de Conduite de Société Générale, à la disposition de tous les collaborateurs. Par ailleurs, des mails de communication réguliers sont envoyés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour rappeler la procédure et le dispositif d'alerte.

Préoccupations des effectifs soulevées dans le cadre d'enquêtes auprès des collaborateurs

Les résultats d'Ayvens au « Baromètre Collaborateurs » de Société Générale permettent de suivre et de piloter les problématiques locales, afin de les traiter au travers de plans d'action locaux spécifiques adaptés aux préoccupations soulevées. Les plans d'action sont communiqués aux départements RH centraux d'Ayvens et Société Générale à des fins de pilotage.

Les résultats d'Ayvens au « Baromètre Collaborateurs » 2024 ont conduit Ayvens à prendre des mesures pour 2025 axées sur l'engagement et la confiance envers Société Générale et la stratégie d'Ayvens ainsi que sur le renforcement de l'efficacité opérationnelle, du bien-être et de l'équilibre des temps de vie. Toutes les entités locales ont également défini un axe d'action spécifique en lien avec leurs propres résultats afin de garantir la mise en oeuvre d'initiatives ciblées, telles que l'intégration culturelle.

Dans le « Baromètre Collaborateurs » de Société Générale, le taux de *Speak-up* (Culture du Dialogue) et le taux lié au droit d'alerte sont calculés afin de permettre à Ayvens d'évaluer si ses effectifs connaissent ces dispositifs/processus, leur font confiance pour exprimer leurs préoccupations ou besoins, et s'appuient sur eux pour les traiter. Les résultats d'Ayvens au « Baromètre Collaborateurs » 2025 montrent que :

- 80 % des collaborateurs ont confiance pour exprimer leur opinion, leurs nouvelles idées ou leurs préoccupations à la direction ou à leurs collègues ;
- 88 % des collaborateurs lanceraient une alerte s'ils étaient témoins ou confrontés à des conduites inappropriées.

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 prises vis-à-vis de l'impact et de l'opportunité matériels

Concernant l'opportunité matérielle

Ayvens considère que renouveler les profils et tirer le meilleur parti de la diversité et des idées des collaborateurs constituent des leviers pour sa performance. Ainsi, le Groupe s'efforce d'attirer et de retenir les collaborateurs en promouvant la diversité en termes de nationalités/cultures et l'inclusion, comme l'illustrent les initiatives suivantes :

1. **favoriser la mobilité internationale au sein d'Ayvens**, ce qui soutient le développement professionnel des collaborateurs dans l'ensemble du Groupe ;
2. **la politique d'Ayvens relative au lieu de travail pour les collaborateurs de la Holding**, qui offre aux collaborateurs plus de flexibilité en termes de lieu de travail et leur permet de vivre une expérience internationale, tout en renforçant la culture de l'entreprise au niveau de la Holding. De plus amples informations sur cette politique sont fournies plus haut dans le rapport ;
3. **les trois réseaux de collaborateurs (ERG) d'Ayvens**, présentés plus haut dans le rapport, ont organisé plusieurs initiatives tout au long de l'année :
 - **Journée Mondiale de la Diversité Culturelle pour le Dialogue et le Développement** : dans une entreprise d'envergure internationale, il est essentiel de se comprendre mutuellement et d'apprendre à travailler ensemble. Ayvens a célébré la Journée Mondiale de la Diversité Culturelle avec un webinaire consacré à l'agilité culturelle, sponsorisé par un membre du COMEX d'Ayvens,
 - **Journée Internationale des Femmes** : plusieurs actions ont été organisées sur le thème « Accélérer l'Action », pour favoriser l'évolution professionnelle au sein du Groupe et valoriser la diversité de genre,
 - **célébration du Mois des Fiertés** : plusieurs initiatives ont été mises en place pour favoriser l'inclusion, l'authenticité et l'acceptation, comme une table ronde virtuelle réunissant des membres du COMEX de Société Générale et d'Ayvens.

Concernant l'impact négatif matériel

Afin de prévenir ou d'atténuer les impacts négatifs sur ses effectifs qui pourraient détériorer la qualité de vie au travail et entraîner un désengagement au travail, Ayvens a mis en place des initiatives spécifiques ci-dessous :

1. Programme Culture et Conduite (C&C) et principes du *speaking-up* (Culture du Dialogue) :

Le programme Culture et Conduite (C&C) de Société Générale, auquel Ayvens adhère pleinement, vise à cultiver et à diffuser une culture de la responsabilité qui s'aligne sur la performance durable dans l'ensemble du Groupe à travers le monde, ce qui permet de prévenir et d'atténuer toute détérioration de la qualité de vie au travail des collaborateurs. Afin de renforcer plus encore la culture d'Ayvens et de garantir des actions responsables, Ayvens a développé un programme complet Culture et Conduite (C&C), qui comprend des sessions de formation et des ateliers visant à sensibiliser les collaborateurs aux règles et aux normes pertinentes, à identifier les pièges à éviter et à engager des discussions sur les zones d'ombre et les études de cas pour contribuer à une meilleure prise de décision.

En outre, des efforts accrus sont déployés pour identifier et traiter rapidement les incidents, en veillant à tirer les enseignements des erreurs et à apporter une réponse adaptée aux comportements inappropriés. De plus, une attention constante est accordée à la promotion d'un dialogue ouvert et à la garantie que chacun se sente encouragé à s'exprimer, à l'appui d'une boucle de *feedback* fonctionnant de manière adaptée.

2. Principes de formation liés au développement des compétences :

Comme exposé dans la politique de formation des collaborateurs d'Ayvens, l'expérience de formation au sein du Groupe englobe toute une série d'opportunités de développement pensées pour accompagner l'évolution personnelle et professionnelle, le développement du *leadership* et des compétences spécialisées, dans la droite lignée des objectifs stratégiques d'Ayvens et des besoins des différents postes et fonctions. En effet, l'**offre de développement des compétences** vise à améliorer les conditions de travail en garantissant l'employabilité tout au long de la carrière professionnelle des collaborateurs au sein du Groupe. Cette offre cible prioritairement les compétences métiers et les compétences futures définies par Ayvens (résilience, esprit critique, créativité, culture digitale et intelligence émotionnelle), ainsi que la responsabilité sociale et environnementale, afin d'aider les collaborateurs à s'adapter à l'évolution du secteur et aux besoins organisationnels. En 2025, les entités Ayvens ont déclaré que 95 % des collaborateurs du Groupe Ayvens ont suivi au moins une formation au cours de l'année.

Par ailleurs, en 2024, Société Générale a lancé un **plan de formation ESG** visant à former l'ensemble des collaborateurs et à instaurer une culture de la durabilité. Ayvens a adapté ce plan aux spécificités de son modèle d'activité afin d'offrir à ses collaborateurs un socle commun de connaissances ESG, tout en développant leur expertise sur les enjeux spécifiques de durabilité rencontrés dans leur travail au quotidien. À fin 2024, 95 % des collaborateurs d'Ayvens avaient suivi au moins une formation ESG au cours de l'année.

En 2025, Ayvens a formé ses collaborateurs sur les sujets ESG, en particulier :

- sensibilisation prioritaire des nouveaux arrivants aux deux modules de stratégie : Stratégie de durabilité d'Ayvens et Stratégie RSE de Société Générale ;

- poursuite du déploiement de la Fresque du Climat, atteignant un total de 14 % des effectifs formés à la fin de l'année ;
- formation des collaborateurs exposés au cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux (E&S) de Société Générale.

Par ailleurs, Ayvens a développé conjointement avec l'association Shifters une édition professionnelle de la Fresque de la Mobilité ⁽¹⁾, adaptée notamment à une entreprise de *leasing*. Le résultat, *The Mobility Lab*, atelier collaboratif axé sur l'impact environnemental et social de la mobilité, aide les participants à se sensibiliser aux stratégies de transport durable et leur donne les moyens d'agir, que ce soit dans leur ville, sur leur lieu de travail ou au sein de leur communauté.

À fin 2025, 55 % des collaborateurs du Groupe Ayvens ont suivi au moins une formation ESG au cours de l'année.

3. **Sessions « TeamUp »** : les collaborateurs et managers sont accompagnés durant les périodes d'intégration et de transformation, phases pouvant générer une certaine incertitude. Des sessions « TeamUp » sont mises en place pour renforcer l'esprit d'équipe, définir un objectif commun et lister les priorités.
4. Le **Manifeste pour la Culture (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.

Tous les moyens présentés précédemment dans la section « Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations » ont été mis en place pour fournir ou permettre la remédiation en cas de détérioration de la qualité de vie au travail des collaborateurs d'Ayvens, dont les impacts négatifs potentiels sur les conditions de travail, tels que la sécurité de l'emploi, la charge de travail et l'équilibre des temps de vie, peuvent *in fine* entraîner le désengagement au travail.

Ayvens est en mesure de suivre et d'évaluer l'efficacité des actions susvisées en s'appuyant sur les supports suivants :

- un **document de reporting public sur les chiffres clés ESG** a été produit pour la première fois en 2025. Ce document comprend des KPI RH et plusieurs indicateurs sur les taux de formation, tel que le nombre moyen d'heures de formation par salarié, etc. ;
- **via le « Baromètre Collaborateurs » de Société Générale et l'enquête Pulse d'Ayvens**, le Groupe peut piloter des indicateurs clés, tels que le taux d'engagement des collaborateurs, le taux de bien-être au travail, le taux de parcours de carrière clairs au sein du Groupe et le taux de stress ;
- un nouveau **tableau de bord Ayvens des indicateurs RH** a été mis en place, afin d'améliorer la surveillance des risques RH d'Ayvens. Ce tableau de bord est structuré autour des piliers clés de la stratégie RH d'Ayvens, ce qui donne un aperçu complet et une vue d'ensemble des KPI et des KRI de l'organisation. Il permet donc une gestion et une supervision plus approfondies des indicateurs liés aux RH. Ce tableau de bord est communiqué chaque mois au Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens et à son équipe de direction, avec des chiffres consolidés et des informations ventilées par entité, ce qui permet de suivre et d'évaluer l'efficacité des initiatives. De plus, si le rapport pointe des points d'attention, des plans d'action appropriés peuvent être mis en place avec les Directeurs RH locaux, permettant un suivi plus approfondi et continu.

(1) Vous trouverez plus d'informations ici : <https://fresquedelamobilite.org/>

En réponse à un impact négatif réel ou potentiel sur les effectifs de l'entreprise susceptible de détériorer la qualité de vie au travail des collaborateurs d'Ayvens et d'entraîner un désengagement au travail, plusieurs moyens sont disponibles pour identifier les actions à mener :

- les **enquêtes menées auprès des collaborateurs** (« Baromètre Collaborateurs » de Société Générale et enquête Pulse d'Ayvens) permettent de recueillir et d'analyser les préoccupations des salariés. Des plans d'action pertinents et adaptés sont ensuite mis en place pour traiter les éventuelles difficultés.
- **via le dispositif d'alerte de Société Générale**, toutes les alertes sont analysées et investiguées de manière appropriée et les parties prenantes concernées sont consultées afin d'identifier les actions pertinentes nécessaires et de limiter l'impact négatif ;

- à travers le **dialogue social**, conformément à la législation locale en vigueur, Ayvens promeut le dialogue continu avec les représentants du personnel/comités d'entreprise afin de déterminer collectivement l'action la plus appropriée en réponse à un impact négatif susceptible de détériorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Comme présenté dans le rapport, dans la section « Processus de dialogue avec les collaborateurs et les représentants du personnel concernant les impacts », tous les moyens ont été mis en place pour s'assurer que les pratiques d'Ayvens n'ont aucun impact négatif matériel sur les conditions de travail, telles que la sécurité de l'emploi, la charge de travail et l'équilibre des temps de vie, susceptible d'entraîner *in fine* un désengagement au travail.

La gestion de l'impact matériel négatif est assurée par les équipes RH d'Ayvens dans le cadre de leur travail au quotidien.

5.6.3 Indicateurs

Caractéristiques des collaborateurs 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 collaborateurs d'Ayvens ont été collectées dans un outil de *reporting* spécifique (appelé Planethic 360). Ces données proviennent des systèmes d'information RH de Société Générale ou sont 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 collaborateurs 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 collaborateurs 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 2025. À ce titre, il convient de noter que les calculs des équivalents temps plein (ETP) n'ont pas été inclus dans ce cycle. De plus, les effectifs ont été calculés sur la base d'une photo à fin décembre (31 décembre 2025), qui donne une image des effectifs à un moment donné. Cette approche s'aligne sur la méthodologie de Société Générale.

Le périmètre des collaborateurs 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 en matière d'effectifs ont été collectées à partir de deux sources principales : le tableau de bord RH de Société Générale et les saisies manuelles par les entités dans l'outil Planethic 360. Les données sur les collaborateurs permanents et temporaires ont été automatiquement obtenues à partir du tableau de bord RH de Société Générale, tandis que les données sur les collaborateurs à temps plein et à temps partiel ont été directement fournies 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 de Société Générale ou saisie manuelle).

Informations sur les effectifs ⁽¹⁾ par genre

Genre	Nombre de salariés ("headcount")
Homme	6 823
Femme	6 394
TOTAL DES SALARIÉS	13 217

(1) Veuillez consulter le Chapitre 6 Informations financières pour plus de détails concernant le chiffre le plus représentatif des états financiers à la note 10 : charges d'exploitation.

Effectifs 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	1 993
Pays-Bas	1 331

Effectifs par type de contrat, ventilés par genre

	Femme ("headcount")	Homme ("headcount")	Total ("headcount")
Nombre de salariés	6 394	6 823	13 217
Nombre de salariés permanents	6 143	6 536	12 679
Nombre de salariés temporaires	251	287	538
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	2	1	3
Nombre de salariés à temps plein	5 532	6 501	12 033
Nombre de salariés à temps partiel	862	322	1 184

Effectifs par type de contrat, ventilés par région

	Région 1 ("headcount")	Région 2 ("headcount")	Région 3 ("headcount")	Région 4 ("headcount")	Total ("headcount")
Nombre de salariés	3 232	4 281	3 060	2 644	13 217
Nombre de salariés permanents	3 019	4 147	2 930	2 583	12 679
Nombre de salariés temporaires	213	134	130	61	538
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	3	0	0	3
Nombre de salariés à temps plein	3 180	4 052	2 506	2 295	12 033
Nombre de salarié à temps partiel	52	229	554	349	1 184

Les données sur les effectifs ont été regroupées par région comme suit :

- la Région 1 comprend l'Algérie, la France, 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 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 et Malaisie).

À noter que les entités Ayvens Holding sont incluses en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Irlande et en Roumanie.

Rotation du personnel (contrats à durée indéterminée uniquement)

Taux de rotation du personnel	17,44 % ⁽¹⁾
Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise (pendant la période de reporting)	2 211 ⁽²⁾

Négociation collective 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 Economique Européen (EEE). À 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.

(1) Les chiffres reflètent la méthodologie utilisée pour la collecte des données sur la base des sources de données disponibles et peuvent donc varier en fonction de l'approche de collecte des données appliquée.

(2) Le numérateur comprend tous les départs volontaires, les départs pour cause de licenciement, départs à la retraite ou décès en cours d'emploi.

Négociations collectives et dialogue social

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 postes clés du Groupe : Comité Exécutif (COMEX) et Comité de Direction (CODIR) ;
- les postes 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*).

Répartition de l'équipe dirigeante par genre

	Équipe dirigeante ("headcount")	Équipe dirigeante (pourcentage)
Femme	122	32,5 %
Homme	253	67,5 %

Répartition des salariés par tranche d'âge ⁽¹⁾

	Répartition des salariés ("headcount")	Répartition des salariés (pourcentage)
Moins de 30 ans	1 944	14,71 %
Entre 30-50 ans	7 741	58,57 %
Plus de 50 ans	2 846	21,53 %

Salaires décents

Tous les collaborateurs d'Ayvens perçoivent un salaire décent selon la définition de l'ESRS. Ayvens respecte systématiquement la législation applicable et les conventions collectives concernant les salaires minimums décents dans chaque juridiction dans laquelle elle exerce ses activités.

De plus, 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 prenant en compte les références de *living wage* (salaire décent) développées pour chaque pays et région du monde par *Fair Wage Network* (FWN), une ONG mondialement reconnue.

Ce *living wage* ou salaire décent est défini comme la rémunération permettant aux collaborateurs de subvenir à leurs besoins essentiels et à ceux de leur famille (alimentation, logement, transport, éducation des enfants, frais de santé, etc.), de participer à la vie sociale et culturelle et de se constituer une épargne de précaution. Le niveau de salaire décent pour chaque pays est déterminé en fonction du contexte local et de critères tels que la taille du foyer et le nombre moyen de personnes susceptibles d'apporter un revenu au sein du foyer ⁽²⁾. Les niveaux sont réajustés régulièrement afin de tenir compte de l'évolution du contexte.

(1) Trois entités Ayvens ont mentionné avoir des salariés n'ayant pas déclaré leur âge, soit un total de 686 salariés = 5,19 %.

(2) Indicateur « FWN typical family living wage » (Salaire décent annuel en fonction des taux de fécondité, ajustés en fonction des revenus).

Au cours du dernier trimestre 2025, 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 inférieure au référentiel FWN (dans une filiale ⁽²⁾) ont été identifiés et des mesures correctives ont été mises en œuvre.

Indicateurs de santé et sécurité

Cette section fournit de plus amples informations sur la manière dont les effectifs d'Ayvens ⁽³⁾ 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.

	Salariés
Pourcentage des effectifs d'Ayvens couverts par le système de gestion de santé et de sécurité de l'entreprise	90,48 %
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	23
Taux d'accidents du travail comptabilisables (ppm)	0,95

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 2025 et de la rémunération variable attribuée au titre de l'année de performance précédente (2024), y compris toute composante à long terme ⁽⁴⁾.

Pour l'année 2025, l'écart de rémunération totale entre les femmes et les hommes calculé est de 23 %. Il reste stable par rapport à l'année précédente (24 %). Cet indicateur 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 continue d'œuvrer pour augmenter le nombre de femmes dans des postes de direction d'ici fin 2026. En outre, une analyse annuelle de « l'écart de rémunération ajusté » par catégorie de travailleurs(c'est-à-dire sur la base de groupes comparables au sein du même pays, de la même famille d'emplois et du même niveau de responsabilité) a été réalisée pour respecter le principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs féminins et masculins. Une analyse plus détaillée a également été menée en 2025 au sein des principales entités afin de déterminer si les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes supérieurs à 5 % pouvaient être justifiés par des critères objectifs non sexistes ou, à défaut, des mesures correctives seront mises en œuvre lors de la prochaine revue annuelle des rémunérations.

Le Groupe Ayvens est présent dans 41 pays ⁽⁵⁾, donc le ratio de rémunération ⁽⁶⁾ annuelle totale est impacté par les différents niveaux de rémunération du marché selon les pays. Pour l'année 2025, le ratio de rémunération annuelle totale est de 47x. Ce chiffre a augmenté par rapport à l'année précédente (34x en 2024) en raison de l'attribution au Directeur général d'une rémunération variable exceptionnelle au titre de l'exercice 2024, liée au succès de l'intégration de LeasePlan et à la réalisation des synergies attendues. Le ratio 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) afin d'attirer et de retenir les collaborateurs qualifiés.

	Ratio
Écart de rémunération totale entre les femmes et les hommes	23 %
Ratio de rémunération annuelle totale	47 x

(1) Ensemble du personnel en contrat à durée déterminée ou indéterminée, hors stagiaires, apprentis et VIE. La rémunération fixe retenue pour l'analyse correspond à la rémunération de base contractuelle sur une base équivalent temps plein et, le cas échéant, aux primes assimilables à du salaire fixe.

(2) Pour cette filiale ayant présenté des écarts, néanmoins minimes, par rapport au référentiel de Fair Wage Network (moins de 500 euros au total pour l'ensemble des cas), l'engagement de résorber ces derniers a été pris pour début 2026, suivant la législation locale.

(3) Les autres travailleurs (non-salariés) ne sont pas inclus.

(4) Périmètre à fin septembre 2025. 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 dirigeants d'Ayvens (Directeur général et Directeur général délégué) ont été inclus dans les calculs dans la mesure où ces données sont facilement disponibles.

(5) 41 pays incluant l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui est classée en actif destiné à être cédé à fin décembre 2025.

(6) Le ratio de rémunération est défini par l'ESRS S1 (article 101) et correspond au rapport entre la rémunération annuelle totale de l'individu le mieux rémunéré de l'entreprise et la rémunération annuelle totale médiane des employés (à l'exclusion de l'individu le mieux rémunéré).

Incidents liés aux comportements inappropriés, alertes (c'est-à-dire réclamations) et impacts graves sur les droits humains

Cette section fournit de plus amples informations sur le nombre d'incidents liés aux comportements inappropriés sur le lieu de travail, d'alertes et d'impacts graves sur les droits humains au sein des effectifs d'Ayvens ainsi que sur de potentielles amendes, pénalités ou indemnisations liées à ces incidents.

Incidents

S'agissant du *reporting* des incidents, la posture d'Ayvens consiste à communiquer le nombre total d'incidents signalés chez Ayvens en 2025 impliquant des cas de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, d'agissements 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 réclamation 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.

	Nombre
Nombre total d'incidents liés à des cas de discrimination (y compris de harcèlement)	16

Alertes (c'est-à-dire réclamations)

Pour le *reporting* des alertes, la posture d'Ayvens consiste à communiquer le nombre total d'alertes liées à des comportements inappropriés collectées chez Ayvens en 2025, à l'exception des alertes relevant des quatre catégories listées dans l'indicateur précédent. Les données ont été collectées à partir des outils internes de *reporting* des alertes pour motif de comportements inappropriés.

	Nombre d'alertes déposées
Outil d'alerte du Groupe	9
Outil d'alerte local	0
Autre canal	8
Canal non identifié	0
Interlocuteurs nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	0

Amendes, pénalités et indemnisations des dommages résultant de cas de discrimination ou de harcèlement

Pour les entités d'Ayvens situées en France, le montant total des amendes, pénalités et indemnisations liées aux cas de discrimination ou de harcèlement (y compris le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les agissements sexistes), résultant de condamnations dont les jugements sont définitifs et non susceptibles d'appel, s'élève à 122 000 euros en 2025, correspondant à une condamnation pour discrimination.

Pour les entités d'Ayvens hors de France, aucun cas de condamnation pour discrimination ou harcèlement (y compris le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et les agissements sexistes) n'entre dans les seuils ⁽¹⁾ définis par le Groupe.

	Montant total des amendes	Montant total des pénalités	Montant total des indemnisations
Cas 1	N/A	N/A	122 000 euros ⁽²⁾

Incidents graves liés aux droits humains

En 2025, 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.

(1) Les amendes, pénalités et indemnisations représentent un préjudice égal ou supérieur à 3 millions d'euros et une provision égale ou supérieure à 10 millions d'euros.

(2) Veuillez vous reporter au Chapitre 6 Informations financières pour obtenir davantage d'informations sur le chiffre le plus représentatif des états financiers figurant à la note 10.

5.7 ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur

Ce chapitre traite des 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	Page 255
Stratégie	
• Intérêts et points de vue des parties prenantes	Page 256
• Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	Page 256
Gestion des impacts, risques et opportunités	
• Politique globale d'achats	Page 257
• Charte des Achats Durables	Page 195
• Politique Know Your Supplier (KYS, connaissance du fournisseur)	Page 259
• Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des mesures définies	Page 196
• Processus pour le dialogue, la remédiation et l'expression des préoccupations	Page 259

5.7.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans 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 de l'IRO résulte 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 de cet IRO résulte du fait que la transition vers les véhicules électriques (VE) 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 dans les chaînes de valeur amont et aval, touchant les constructeurs automobiles, les fabricants de pièces, 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 et croissance des véhicules électriques ;		
• gestion des clients et de flotte, travailleurs du secteur des transport, stations-service et infrastructures de recharge pour véhicules électriques ;		
• Filière recyclage, traitement de fin de vie des véhicules, y compris valorisation des matériaux et utilisation des composants.	Impact positif	• Amont • Amont, aval • Aval
L'impact positif de cet IRO sur la création d'emplois dans l'ensemble de la chaîne de valeur de la mobilité se manifeste de 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 opère sa transition 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, notamment les conseillers bancaires et les intermédiaires pour la gestion de la clientèle, les travailleurs du transport pour la livraison et la reprise des véhicules, les gestionnaires de flotte, les opérateurs de stations-service et les 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 englobent 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 monteuses 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 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 responsabilité dans sa chaîne d'approvisionnement.

Impacts, risques et opportunités matériels 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 : la stratégie de durabilité d'Ayvens est alignée sur l'orientation globale de l'Union européenne en matière de mobilité durable et de décarbonation du transport routier. Dans ce contexte, Ayvens a pour objectif d'augmenter la part des véhicules électriques au détriment des véhicules thermiques. Consciente que cette transition aura un impact sur la demande de véhicules, de composants, d'infrastructures de recharge et de services associés spécifiques, Ayvens estime que ses fournisseurs sont les mieux placés pour gérer les éventuelles pertes directes d'emplois ou la création d'emplois dans l'ensemble de la chaîne de valeur et ne dispose actuellement d'aucune politique spécifique traitant des impacts sur l'emploi de la transition vers les véhicules électriques.

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 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. La Société 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 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. La Société évalue en permanence les IRO matériels 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, ce qui permet de garantir l'alignement sur ses objectifs opérationnels à long terme.

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 globale d'achats d'Ayvens définit les exigences minimales en matière de processus d'approvisionnement, telles que la définition des exigences en matière d'approvisionnement, le processus de gestion des contrats et la gestion des relations avec les fournisseurs. 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 respecter la Charte des 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 la chaîne d'approvisionnement plus large. 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 sa Politique globale d'achats, Ayvens exige de ses fournisseurs qu'ils respectent 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 mesures prises au cours de l'année de *reporting* comprennent le déploiement de la politique globale d'achats d'Ayvens et l'adoption des clauses contractuelles obligatoires de Société Générale. À compter de juillet 2024, tous les nouveaux contrats signés incluent ces clauses obligatoires. Les prochains efforts se concentreront sur la surveillance par le biais d'audits réalisés par Ayvens (IGAD) à compter de la date d'entrée en vigueur de la Politique le 5 décembre 2024 ainsi que sur la communication et la formation continue des salariés. Toutes les 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. En 2025, une nouvelle version de la Politique globale d'achats a été créée dans laquelle nous renforçons la pondération des critères E&S dans le processus d'évaluation des appels d'offres. Quelles que soient les dépenses, toutes les catégories avec des accords contractuels en place, représentant un niveau de risque élevé à très élevé sont soumises à une évaluation E&S. L'exigence d'éliminer les plastiques à usage unique à base de pétrole sur le lieu de travail a également été ajoutée. 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 dans le cadre 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 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

En termes de *reporting*, les Achats mondiaux et les entités locales sont tenus de communiquer au moins une fois par an sur leur périmètre les indicateurs clés de performance suivants :

1. % et valeur des dépenses qui ont été couvertes par une évaluation ESG locale ;
2. % des dépenses effectuées dans les catégories élevées et très élevées au cours de la période de *reporting* ;
3. le 1^{er} cycle de *reporting* est prévu pour février 2026.

Charte des Achats Durables

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur : Charte des achats durables

La Charte des achats durables décrit les engagements d'Ayvens vis-à-vis de ses fournisseurs en matière d'achats responsables et ses 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 conclu un contrat supérieur à 50 000 euros. Niveau le plus élevé dans l'organisation d'Ayvens, le Directeur des opérations (COO) répond de la mise en œuvre de la politique. Les membres des équipes Achats de toutes les entités d'Ayvens 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 ;
- le versement d'un salaire décent et des horaires de travail appropriés en payant un salaire minimum qui permet de couvrir les 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, les fournisseurs les plus significatifs d'Ayvens étant des constructeurs automobiles de premier plan qui sont par défaut soumis à la CSRD. 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 déclaration 2024, 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 (interne) 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 2025, Ayvens a mené son programme annuel de formation destiné à la communauté des achats. Au cours de cette formation, plus de 159 professionnels des achats ont été formés à l'économie circulaire dans les pratiques d'approvisionnement. La formation encourage la prise en compte des concepts de circularité 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 en matière 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 achats, 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 50 000 euros pour les catégories indirectes et à 200 000 euros pour les catégories directes par an. L'objectif est absolu et mesuré en pourcentage de fournisseurs éligibles. Dès 2025, la cible mondiale a été atteinte, tous les nouveaux contrats globaux incluant la Charte des Achats Durables. 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 Indicateurs clés de performance. 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 50 000 euros pour les pays à haut risque et à 100 000 euros pour les pays à faible risque. 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)

Ayvens a pris des mesures pour contrôler les fournisseurs qui n'ont pas encore subi la vérification KYS. Par ailleurs, Ayvens a aligné les précédentes politiques KYS, en place avant la fusion, sur les exigences de Société Générale. La nouvelle Politique globale KYS d'Ayvens a été publiée en novembre 2024 et, à fin 2025, 100 % des entités étaient conformes à la nouvelle Politique. La remédiation du processus KYS suit désormais son cours, la mise en œuvre complète étant prévue d'ici le 30/09/2026. Les actions futures incluent la surveillance des fournisseurs via des audits (internes) IGAD et des initiatives 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.

Tandis que la Politique KYS est opérationnelle, la Société en surveille l'efficacité au moyen de contrôles permanents des risques non financiers. 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. Le tableau de bord, qui comprend la notation ESG de 100 % des constructeurs automobiles, est mis à jour trimestriellement et présenté au Comité Exécutif, en évaluant la performance globale des constructeurs automobiles. 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 mesures 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.

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. Lors d'un signalement via le dispositif d'alerte, des mesures permettent de s'assurer de l'absence totale de représailles. 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 Directions 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 étapes 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 point 5.9 / ESRS G1 Conduite des affaires. 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 traite des 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	Page 260
Stratégie	
• Intérêts et points de vue des parties prenantes	Page 261
• Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	Page 261
Gestion des impacts, risques et opportunités	
• Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	Page 247
• Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	Page 263
• Droits humains	Page 246
• Développement de l'accessibilité financière de la mobilité	Page 264
Indicateurs et cibles	
• Cibles relatives au développement de l'accessibilité financière	Page 264
• Fourniture d'informations précises et exhaustives	Page 264
• Hausse de la demande pour les offres de location	Page 265

5.8.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans la chaîne de valeur
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.	Impact positif	Activités propres, aval
Cet IRO tient compte de l'impact positif pour améliorer 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 à la location. Cette approche permet aux consommateurs et aux petites entreprises d'accéder à des options de location flexibles qui seraient sinon hors de leur portée financière. 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. Alors que la réglementation est de moins en moins favorable aux véhicules thermiques et que les véhicules électriques exigent toujours des fonds plus élevés, 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.		
Le manque d'informations claires et complètes dans l'offre d'Ayvens peut induire les clients en erreur, conduire à des décisions qui peuvent ne pas correspondre à leurs besoins financiers et augmenter le risque de préjudice financier, en particulier chez les personnes vulnérables		
	Impact négatif	Aval
Cet IRO tient compte de l'impact négatif potentiel d'un manque d'informations claires et complètes dans l'offre d'Ayvens. Lorsque les clients fondent leurs décisions sur des informations incomplètes ou trompeuses, les conséquences peuvent affecter directement leur bien-être financier, entraînant potentiellement des coûts inattendus, une accumulation de dettes ou un stress financier. Au-delà du préjudice individuel, de tels incidents peuvent également éroder la confiance dans la Société et l'intégrité du secteur du <i>leasing</i> de véhicules plus largement. Enfin, l'importance de cet impact négatif potentiel se reflète dans des évolutions réglementaires importantes en matière de protection des consommateurs (à la lumière de la transparence et de l'équité). L'impact potentiel est essentiellement concentré sur la chaîne de valeur aval.		
La hausse des prix des véhicules et l'incertitude entourant les futures valeurs de revente stimulent la demande de location, rendant le produit plus attrayant pour les clients B2B et B2C		
	Opportunités	Activités propres, Aval
Cet IRO tient compte de l'opportunité d'une demande croissante pour les offres de location. Les prix des véhicules ne cessent d'augmenter en raison des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, de l'augmentation des matières premières et des exigences réglementaires privilégiant les technologies à faibles émissions. Dans le même temps, une incertitude toujours plus grande plane autour des valeurs de revente. Conscients du risque de dépréciation plus élevé, les clients trouvent dans la location un moyen intéressant d'éviter d'éventuelles pertes sur la valeur de revente. La forte demande de location peut se traduire par la croissance du portefeuille et l'augmentation des revenus dans les segments B2B et B2C pour Ayvens. Les entreprises clientes peuvent étendre la location pour se couvrir contre les risques liés à la valeur de la flotte, tandis que les consommateurs privés, sensibles aux coûts d'achat initiaux, peuvent se tourner de plus en plus vers la location pour des raisons d'abordabilité et de commodité.		

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 en location d'Ayvens, les clients, les constructeurs automobiles (OEM), les fournisseurs de services après-vente, les partenaires de recharge, les réseaux de réparation et d'entretien, les garages de pneumatiques, les fournisseurs de pièces de rechange, impliqués tout au long du cycle de vie du contrat avec les clients.

En interne, 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 matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique

Ayvens ne propose pas de produits intrinsèquement nocifs pour la santé ou augmentant considérablement le risque de maladies chroniques. Le produit de base fourni aux consommateurs est le contrat de location lui-même. Le véhicule est l'objet de ce contrat plutôt qu'un produit commercial vendu par l'entreprise.

Si les émissions et la pollution des véhicules peuvent contribuer à certains risques pour la santé, ces risques sont attribuables au fonctionnement du véhicule plutôt qu'au contrat de location en tant que produit. Par conséquent, le produit de location en lui-même ne présente pas de risque direct ou significatif pour la santé. Tous les risques indirects associés, par exemple, aux émissions et à la pollution des véhicules, sont traités dans le cadre de nos initiatives dédiées au changement climatique, aux initiatives de lutte contre la pollution et au plan de transition (se référer aux chapitres ESRS E1 – page 5.2 et E2 – page 5.3 pour plus d'informations).

Les services proposés par Ayvens n'ont pas d'impact négatif matériel sur les droits des consommateurs à la vie privée, à la protection des données à caractère personnel, à la liberté d'expression ou à la non-discrimination. En tant que tel, il n'y a pas d'impacts, de risques et d'opportunités matériels associés. Conformément aux exigences réglementaires spécifiques, des garanties internes sont en place afin de faire respecter le droit à la vie privée, de garantir un traitement sécurisé des données à caractère personnel et de prévenir les pratiques discriminatoires.

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.

• Développement de l'accessibilité financière de la mobilité :

- **Offres d'occasion accessibles à un public plus large** : Ayvens renforce l'accessibilité financière à la mobilité via ses offres d'occasion, y compris la revente et le *leasing* de ses véhicules d'occasion (offre appelée « Re-lease »), y compris les véhicules électriques. La Société accélère ainsi la transition vers les véhicules électriques en les rendant accessibles à un public plus large. Cette approche est particulièrement bénéfique aux personnes particulièrement impactées par les réglementations croissantes à l'encontre des véhicules thermiques. Bien qu'Ayvens ne fournisse pas de micro-financement (ou autres financements conçus pour les personnes à faible revenu), son modèle de *leasing* 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 et à fortes émissions, bénéficient de cette transition. Ayvens s'associe stratégiquement à des constructeurs et des

distributeurs automobiles locaux afin d'améliorer l'accessibilité des PME et des clients particuliers, en proposant un modèle de location flexible (Ayvens Flex) aux entreprises et un modèle d'abonnement aux clients particuliers. Le *leasing* de véhicules d'occasion démocratise l'accès aux véhicules électriques, élargissant le marché à ceux qui n'ont pas les moyens de s'offrir des contrats de *leasing* sur des véhicules neufs. 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, tout en élargissant l'accès grâce à des options flexibles, telles que les abonnements de courte durée. Ainsi, la location de véhicules devient 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. Ayvens a pour stratégie d'étendre la portée du marché, en permettant aux clients d'accéder à une expérience de la mobilité identique à la conduite d'un véhicule neuf, en louant les véhicules à un coût inférieur. Les évolutions réglementaires, en particulier les restrictions sur les véhicules thermiques, 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, en s'adressant à la fois aux clients habitués du *leasing* 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 *leasing* d'Ayvens contribue à améliorer l'accessibilité financière grâce à des options de *leasing* 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 pas les moyens de louer des véhicules neufs, ce qui favorise le passage de la propriété à la mobilité basée sur l'usage.
- La Société sert une clientèle diversifiée qui est soumise aux impacts matériels 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 la Société 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 reste déterminée à affiner sa stratégie d'achats et la location de véhicules d'occasion pour bâtir un écosystème de la mobilité plus inclusif et durable.

- Le manque d'informations claires et complètes dans l'offre d'Ayvens peut induire les clients en erreur, conduire à des décisions qui peuvent ne pas correspondre à leurs besoins financiers et augmenter le risque de préjudice financier, en particulier chez les personnes vulnérables :
 - On observe récemment en Europe une tendance à (i) l'adoption de réglementations plus strictes visant à renforcer la transparence et l'équité dans les transactions avec les consommateurs ; (ii) une intensification des actions de contrôles, les autorités de régulation accroissant leur niveau de contrôle et les sanctions ; et (iii) une montée de l'activisme des consommateurs.
 - La sanction imposée par l'Autorité italienne de la concurrence et de la protection des consommateurs (Veuillez vous reporter à la Note 5.5 du chapitre 6 pour plus d'informations p.330) illustre cette tendance. Bien qu'Ayvens ait formellement fait appel de cette décision, cette sanction souligne le renforcement de la vigilance réglementaire ainsi que l'importance de garantir une transparence totale à l'égard des clients.
- Conformément aux facteurs de risques présentés, Ayvens a identifié un impact négatif significatif lié à la fourniture d'informations non transparentes et/ou incomplètes aux consommateurs. Cet impact a toutefois été évalué comme non systémique et non généralisé, au regard des éléments suivants :
 - L'impact concerne principalement les interactions avec les consommateurs (B2C), lesquels représentent une minorité de la clientèle globale d'Ayvens.
 - En cas d'incident, Ayvens prend et continuera de prendre des mesures correctives afin d'en contenir les conséquences et de réduire la probabilité d'une occurrence plus large.
- Les clients constituent une priorité majeure pour le Groupe et, au-delà du dispositif général de gestion des risques et de gouvernance, grâce à des initiatives et politiques telles que le Code de conduite du Groupe, celui-ci s'attache à offrir les plus hauts standards de qualité de service, démontrant son engagement en matière de responsabilité et d'intégrité dans l'ensemble de ses activités.
- Le Groupe continuera à renforcer ses dispositifs de conformité ainsi que ses mesures de protection de la clientèle.
- **La hausse des prix des véhicules et l'incertitude entourant les futures valeurs de revente entraînent une forte demande pour la location, rendant le produit plus attrayant pour les clients B2B et B2C :**
 - Les prix des véhicules ne cessent d'augmenter, sous l'effet des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, de l'augmentation des coûts des matières premières et des exigences réglementaires qui privilégient les technologies à faibles émissions. Dans le même temps, une incertitude toujours plus grande pèse sur les valeurs de revente. Conscients du risque de dépréciation plus élevé, les clients trouvent dans la location un moyen intéressant d'atténuer les pertes potentielles sur la valeur de revente.
 - Cette préférence croissante pour la location se traduit par une demande plus forte, ce qui peut stimuler la croissance du portefeuille et augmenter les revenus dans les segments B2B et B2C pour Ayvens. Les entreprises clientes peuvent étendre la location pour se couvrir contre les risques liés à la valeur de la flotte, tandis que les consommateurs particuliers, particulièrement sensibles aux coûts d'achat initiaux élevés, sont susceptibles de se tourner vers le *leasing* pour plus d'accessibilité financière et de commodité.
 - Cette opportunité s'inscrit dans le cadre du plan stratégique PowerUp 2026 d'Ayvens, en vertu duquel la Société vise à se positionner en leader du secteur offrant la plus large gamme de produits à travers une approche véritablement multicanale et multimarque.

5.8.3 Gestion des impacts, risques et opportunités

S'engager auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux au sujet des impacts

Les retours des consommateurs et des utilisateurs finaux sont pris en compte dans le cadre du programme Voice of Customers (VOC).

Ayvens dispose principalement de trois indicateurs au sein du programme VOC pour collecter et mesurer la qualité de l'expérience client (CX) :

1. le Net Promoter Score (NPS) (mesure de la fidélité client) est mesuré une fois par an et suivi d'un plan d'action annuel ;
2. La Customer Satisfaction (CSAT) mesure la satisfaction du client après des interactions spécifiques ;
3. l'enquête Customer Pulse mesure l'impact de l'intégration sur l'expérience client (Hypercare), il s'agit d'une enquête temporaire.

Les données relatives aux trois indicateurs VOC proviennent de différents systèmes. Bien que les données ne soient pas validées en externe au-delà de l'assurance fournie par le prestataire mandaté à cet effet, ces KPI servent à suivre et à piloter l'engagement auprès des clients. Aucune cible quantitative spécifique n'a été fixée à ce stade, cependant la performance et les tendances sont régulièrement analysées dans un but d'amélioration continue. Pour des raisons de confidentialité, certains chiffres spécifiques sont omis.

Le NPS évalue la fidélité des clients. La campagne est annuelle et déployée dans tous les pays. L'objectif est de comprendre les retours d'expérience des clients et de prendre des mesures en conséquence aussi bien au niveau local, qu'au niveau global dès lors que des actions globales sont nécessaires. Fixer des cibles en termes de NPS permet de définir et d'évaluer le niveau de satisfaction à atteindre selon les pays. Les objectifs sont définis en fonction des résultats de l'année précédente, de l'orientation de l'organisation et de l'environnement mondial.

La méthodologie NPS, développée conjointement avec des experts de l'expérience client (CX), les fonctions centrales et certains pays repose sur un outil global et un questionnaire harmonisé. L'échantillonnage aide à garantir 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 à l'équipe centrale qui coordonne une analyse globale.

La performance fait l'objet d'un suivi pour garantir l'alignement avec les objectifs ; les Indicateurs Clés de Performance (KPI) relatifs à l'expérience client (CX) sont régulièrement analysés et croisés avec d'autres KPI qualitatifs pilotés par différentes directions, afin d'adopter une approche transverse. L'évolution annuelle est suivie attentivement et, selon les résultats des enquêtes, des plans d'action sont élaborés pour l'année suivante. Des actions sont mises en œuvre, les risques sont évalués, et les bonnes pratiques sont partagées au sein du Groupe.

Ayvens a mis également temporairement en place une taskforce (CAT) aux niveaux local et central, composée de cadres dirigeants sénior, avec pour objectif de s'assurer que les problématiques impactant les clients soient traitées efficacement de manière transversale, en complément des plans d'action locaux et globaux existants.

La-CSAT (enquête transactionnelle) est également un KPI utilisé pour compléter les analyses, en évaluant la satisfaction du client lors d'interactions spécifiques tout au long du parcours client. :

Ayvens évalue l'efficacité de son engagement auprès des consommateurs et utilisateurs finaux à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques, partagés et suivis lors de réunions mensuelles (Montly Business Review) avec les coordinateurs pays des équipes Service (C&D) central. Ces KPI mesurent entre autres :

- la fidélisation et la satisfaction des clients en se basant sur leur intention de recommander les produits ou les services à d'autres personnes ;
- la gestion des contacts : accessibilité et abandon ;
- la gestion des incidents : résolution des incidents et rapport à la flotte ;
- le nombre d'incidents résolus dans les 72 heures ;
- les réclamations pour 100 véhicules.

Lors de cette revue de performance, dans le cas où les seuils ne seraient pas atteints, les actions correctives sont définies et si nécessaire des analyses complémentaires et ateliers spécifiques sont organisés.

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.

Enfin, la fonction la plus élevée responsable de l'engagement client est celle de Directeur des Opérations.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations

Le dispositif de gestion des réclamations d'Ayvens fournit un mécanisme pour identifier, traiter et remédier aux impacts négatifs potentiels sur les consommateurs et les utilisateurs finaux. Ces mécanismes comprennent des processus structurés permettant le traitement des réclamations.

Les clients et utilisateurs finaux peuvent introduire des réclamations via des canaux dédiés communiqués par Ayvens, notamment :

- les formulaires de contacts en ligne
- les déclarations écrites du client ou de son représentant légal.

En outre, Ayvens fournit :

- des enquêtes transactionnelles réalisées après des événements clés (exemple : une maintenance du véhicule) ;
- des enregistrements des réclamations via les formulaires en ligne et par email;

La plupart des accords de partenariat incluent des accords de niveau de service (SLA) contractuels. Les clients et les conducteurs peuvent contacter Ayvens pour des problématiques liées aux fournisseurs. Ayvens enregistre ces réclamations, enquête sur les causes et travaille avec les fournisseurs pour les résoudre. Les ratios de réclamations et les mesures de satisfaction pour les opérations de maintenance et de réparations liées au véhicule et pneumatiques (RMT) servent à évaluer la performance des fournisseurs et sont régulièrement examinés avec les fournisseurs. À cet égard, en 2025, un dispositif de suivi de la performance des fournisseurs a été établi et publié dans tous les pays.

Ayvens propose un outil d'alerte accessible en externe pour les signalements confidentiels. Des mesures sont en place pour empêcher les représailles. Pour plus de précisions, voir le Chapitre G1 « Processus de lancement d'alerte ».

Le processus de gestion des réclamations (CMP) est mis en œuvre par les entités locales et comprend :

- l'enregistrement immédiat de toutes les **réclamations** écrites dès leur réception ;
- un gestionnaire local des **réclamations** dédié et/ou une organisation de traitement des réclamations avec des mécanismes de surveillance ;
- un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables ;
- la réponse substantielle dans les deux mois ; en cas de non-résolution, les clients sont informés de l'état d'avancement et des prochaines étapes ;
- les informations relatives aux réclamations sont communiquées mensuellement à la direction et trimestriellement aux comités locaux de conformité (COMCO) ;
- le *reporting* mensuel sur les indicateurs clés de performance ;
- le *reporting* trimestriels sur les indicateurs clés de risque.

Ayvens s'engage à mener des enquêtes impartiales et dans les meilleurs délais. Les clients reçoivent des enquêtes à la fin de chaque processus pour leur permettre de faire part de leurs commentaires, garantissant ainsi transparence et confiance. Afin de garantir une confidentialité totale, toutes les réclamations et réponses aux enquêtes sont traitées sur la base d'un accès restreint, dépourvues de toute donnée à caractère personnel susceptible d'identifier un individu, et partagées uniquement par le biais de canaux sécurisés approuvés, conformément à nos obligations en matière de confidentialité et de protection des données.

Droits humains

Ayvens s'engage à respecter et à appliquer, dans l'ensemble de ses entités, les accords et chartes signés par Société Générale, notamment l'accord global sur les droits fondamentaux signé avec UNI Global Union. Pour plus d'informations, voir les Chapitres 5.6 / ESRS S1 Effectifs de l'entreprise et 5.7 / ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur.

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 le Chapitre 5.9 / ESRS G1 Conduite des affaires pour plus d'informations sur le processus d'alerte.

Le reste du chapitre fournit une évaluation détaillée, le cas échéant, des politiques, actions, objectifs et mesures en place afin de gérer les impacts positifs, les impacts négatifs et les opportunités matériels identifiés.

Aucun problème grave lié aux droits de l'homme ou incident lié aux consommateurs et aux utilisateurs finaux n'a été signalé au niveau central.

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.

Développement de l'accessibilité financière de la mobilité

Politiques liées au développement de l'accessibilité financière

À l'heure actuelle, aucune politique particulière n'est en place pour traiter directement du développement de l'accessibilité financière et aucun calendrier officiel n'est établi pour la mise en œuvre de telles politiques. Cependant, plusieurs initiatives ont été lancées, telles que les solutions de location multicycle et le plan stratégique PowerUp 2026, qui, bien que n'étant pas exclusivement élaborés à cet effet, ont pour effet de contribuer positivement à l'accessibilité financière. Ces initiatives visent principalement à atteindre des objectifs stratégiques plus larges, notamment des objectifs environnementaux et une meilleure valeur client, tout en soutenant l'abordabilité et l'accès.

Pour plus de précisions, veuillez vous référer à la section « Actions » ci-dessous, qui décrit ces initiatives et leurs impacts attendus.

Mesures liées au développement de l'accessibilité financière

Ayvens n'a adopté aucune mesure spécifique uniquement dédiée au développement de l'accessibilité financière et aucun calendrier formel n'a été établi pour la mise en place de telles actions. Néanmoins, plusieurs initiatives ont été lancées autour de la location multicycle qui, sans être liées à une politique spécifique, contribuent également positivement à l'accessibilité financière, outre leurs objectifs stratégiques plus larges :

- le *leasing* multicycle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique PowerUp qui fixe des objectifs en termes de Taux de recyclage (pour les véhicules) défini pour certains marchés ;
- le *leasing* multicycle s'inscrit dans la stratégie commerciale qui mise fortement sur l'offre Re-lease (proposition d'Ayvens de *leasing* de véhicule d'occasion) en tant que levier de croissance rentable ;
- le *leasing* multicycle s'inscrit dans la stratégie de revente de véhicules qui fixe un objectif de pourcentage de véhicules « non revendus au segment B2B », c'est-à-dire vendus aux clients particuliers ou remis à la location ;
- le programme global dédié aux véhicules électriques comporte un volet consacré aux opérations de *leasing* multicycle (*MultiCycle Lease* - MCL) pour renforcer les capacités d'Ayvens. À travers ce programme MCL, des plans de développement sont définis dans certains marchés, notamment des cibles commerciales et des plans d'investissement associés.

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. Ces indicateurs ne sont pas validés par un organe externe à l'exception de l'assurance fournie par le prestataire mandaté à cet effet. Si des niveaux d'ambition sont définis pour certains de ces indicateurs, aucune cible n'est communiquée en externe à ce stade. Pour les mêmes raisons de confidentialité, certains chiffres spécifiques sont omis de ce rapport..

5.8.4 Indicateurs et cibles

Cibles et indicateurs liés au développement de l'accessibilité financière

À l'heure actuelle, aucune cible mesurable axée sur les résultats n'est fixée spécifiquement pour traiter le développement de l'accessibilité financière. 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 liés aux IRO, Ayvens continue de mesurer et de suivre certains indicateurs liés aux offres d'occasion, à la revente, au réemploi des pièces détachées et ainsi de suite. Même si elles sont principalement axées sur les avantages environnementaux, ces initiatives ont un effet secondaire positif : permettre aux consommateurs et aux petites entreprises d'accéder à des options de *leasing* flexibles qui seraient sinon hors de leur portée financière.

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 surveiller les progrès réalisés dans ce domaine, Ayvens a mis en place des indicateurs liés à la remise à la performance du produit Re-lease (location de véhicules d'occasion) et à la revente de véhicules d'occasion aux particuliers et PME, qui mesurent spécifiquement l'efficacité des offres de véhicules d'occasion. Les indicateurs suivants sont utilisés pour mesurer la remise à la location :

- nombre de contrats Re-lease actifs (flotte Re-lease) ;
- nombre de contrats Re-lease conclus dans l'année/le mois (activations Re-lease) ;
- pourcentage de véhicules en fin de contrat reloués (ratio de recyclage).

En outre, pour la revente de véhicules d'occasion, Ayvens suit le pourcentage de contrats échus lorsque les véhicules ne sont pas vendus sur les segments B2B.

Pour surveiller les progrès, les données sont collectées via des systèmes internes et utilisées pour suivre des indicateurs clés, tels que le nombre de contrats Re-lease actifs et nouvellement créés, les taux de remise à la location et les résultats de la revente. Ces indicateurs sont utilisés en interne pour piloter la performance et éclairer la prise de décision. Des cibles internes ont été fixées en interne pour le taux de « recyclage » et le pourcentage de véhicules « non vendus au segment B2B ». Les chiffres ne sont pas validés en externe à l'exclusion de l'assurance fournie par le prestataire mandaté à cet effet et des points de données spécifiques ont été exclus de ce rapport pour préserver la confidentialité.

Fourniture d'informations précises et exhaustives

Politiques relatives à la fourniture d'informations exactes et exhaustives

Politiques clients – Code de conduite du Groupe

En érigant les clients en priorité absolue, le Code de conduite du Groupe vise à offrir les plus hauts standards de qualité de service, preuve de l'engagement du Groupe en matière de responsabilité et d'intégrité dans tous les domaines de ses activités. Le Code de conduite du Groupe souligne la nécessité d'une compréhension approfondie des clients pour fournir des produits et des services sur mesure, et offrir des conseils éclairés basés sur leur expertise et les risques associés. Ayvens entretient avec ses clients des relations durables construites sur la confiance, l'expertise et le respect de leurs intérêts légitimes. Ce Code de conduite vise à garantir la protection des intérêts des clients, ce qui est plus amplement détaillé dans la politique d'Ayvens relative à la protection des clients. Cette politique définit les principes clés et les règles en matière d'offre de produits et de services, ce qui contribue à protéger les clients et prospects du groupe Ayvens. Elle vise à garantir que les affaires sont menées de manière honnête, équitable et professionnelle. Cette politique s'applique à l'ensemble du Groupe, avec des règles spécifiques pour les produits réglementés, qui sont plus amplement présentées dans des sections spécifiques. Elle couvre l'ensemble des entités du Groupe, qui l'appliquent avec le soutien de leur fonction Conformité.

Les domaines de risque liés à la protection des clients comprennent la gestion de l'offre de produits et de services, y compris les obligations en matière de gouvernance des produits et le devoir de fournir aux clients des informations claires, exactes et non trompeuses, ainsi qu'un processus de traitement des réclamations efficace, équitable et harmonisé. Les clients les plus vulnérables font l'objet d'une vigilance et d'une surveillance particulières, adaptées à leur situation, pendant le processus de marketing et généralement tout au long du cycle de vie de la relation client. La notion de client vulnérable tient compte de critères tels que la capacité juridique (les mineurs et les personnes faisant l'objet de mesures de protection ont une capacité juridique limitée) et la fragilité financière des clients.

S'agissant des clients de la Retail Banque, la politique interne du Groupe a défini des règles visant à protéger les clients les plus vulnérables, qui font l'objet d'un devoir particulier de vigilance et de surveillance, en fonction de leur situation, pendant le processus de commercialisation et de manière générale.

La section suivante explique la manière dont ces principes sont appliqués dans les politiques du Groupe. Cette application peut légèrement varier selon les métiers et répondre à des problématiques spécifiques.

Respecter les intérêts des clients pendant la phase de développement des produits

Ayvens propose des produits et des services adaptés aux besoins de ses clients, dans le respect du cadre réglementaire. Le Groupe applique des normes de gouvernance strictes dans le développement, l'examen et la commercialisation de ses offres de produits et de services, conformément à la réglementation applicable. Les nouveaux produits et services et leurs évolutions majeures sont rigoureusement évalués par les Comités des nouveaux produits du Groupe, conjointement présidés par des représentants de la Direction des risques et d'autres directions concernées. Ces comités évaluent les risques et s'assurent que des mesures d'atténuation appropriées sont en place avant le lancement d'une nouvelle offre ou la mise en place d'évolutions majeures des produits, services ou processus existants.

Fourniture d'informations appropriées tout au long du cycle de vie de la relation client

L'obligation de fournir des informations aux clients s'inscrit dans le cadre d'un devoir général d'honnêteté, d'équité (en agissant de bonne foi de manière impartiale) et de professionnalisme afin de servir au mieux les intérêts des clients.

Le Groupe a pour objet d'attirer l'attention des clients, en temps utile, sur toutes les informations qui leur permettent de comprendre clairement le service ou le produit qui leur est proposé, de vérifier que le service qui leur est fourni correspond réellement à ce qu'ils attendent, d'en mesurer les conséquences financières et de prendre leur décision en toute connaissance de cause. Les informations fournies aux clients/prospects doivent être claires, exactes et non trompeuses, quel que soit le support de communication utilisé.

Dans certaines situations, le client peut ne pas être satisfait. Chaque entité Ayvens met à disposition des clients sur son site internet, ainsi que dans ses contrats, toutes les informations leur permettant d'introduire une réclamation et d'en comprendre le processus de traitement. Les réclamations sont correctement enregistrées, traitées puis escaladées si nécessaire (par exemple, en cas de litige, de risque/d'incident de conformité). Ayvens a mis en œuvre un processus de retour d'expérience afin de comprendre la cause profonde des réclamations et les prévenir à l'avenir.

Mesures liées à la fourniture d'informations exactes et exhaustives

Ayvens a mis en place des mécanismes pour s'assurer que les impacts négatifs potentiels liés à la fourniture d'informations exactes et complètes sont effectivement identifiés, traités et corrigés. Ces mécanismes comprennent des processus structurés de gestion des réclamations exprimées par les consommateurs et les utilisateurs finaux.

En outre, comme pour tous les sujets couverts par le cadre de gouvernance des risques, la gestion interne des risques repose sur l'intervention d'une deuxième ligne de défense dédiée, complétée par l'audit interne en tant que troisième ligne de défense, ce qui garantit la supervision et les contrôles internes appropriés.

Pour plus de précisions, veuillez-vous référer à la section précédente, qui décrit les processus et mécanismes en place pour assurer une action rapide et efficace pour atténuer ces impacts, ainsi qu'au chapitre générique sur les risques (4.4 / Facteurs de risque) pour des informations plus complètes sur ces processus.

Cibles liées à la fourniture d'informations précises et exhaustives

Actuellement, Ayvens n'a fixé aucune cible spécifique pour la fourniture d'informations précises et exhaustives, et nous n'avons défini aucun calendrier pour développer ces cibles.

Cependant, Ayvens tient un registre de toutes les réclamations dans les meilleurs délais. Ces indicateurs sont utilisés en interne pour assurer la surveillance et permettre le suivi précis. Les chiffres ne sont pas validés en externe à l'exclusion de l'assurance fournie par le prestataire mandaté à cet effet et des points de données spécifiques ont été exclus de ce rapport pour préserver la confidentialité.

Hausse de la demande pour des offres de location (opérationnelle)

Politiques relatives à l'augmentation de la demande pour des offres de location

Aucune politique nouvelle n'a été mise en place spécifiquement pour saisir l'opportunité matérielle identifiée liée à une hausse de la demande pour des offres de location dans la mesure où cette opportunité a déjà été identifiée comme une priorité dans le cadre du plan stratégique d'Ayvens « PowerUp 2026 », qui décrit plus en détail l'approche d'Ayvens pour saisir cette opportunité.

Initiatives relatives à l'augmentation de la demande pour des offres de location

Afin de saisir l'opportunité matérielle liée à l'augmentation de la demande pour des offres de location, portée par la hausse des prix des véhicules et l'incertitude quant aux valeurs de revente futures, rendant le produit plus attrayant pour les clients B2B et B2C, une stratégie de croissance a été élaborée en conséquence. L'ambition d'Ayvens est de devenir l'acteur de l'industrie offrant la plus large gamme de produits, véritablement multicanale et multimarque. Après une période de croissance sélective en 2024, Ayvens poursuit aujourd'hui une phase de retour à la croissance de sa flotte à des niveaux de rentabilité satisfaisants. Pour y parvenir, trois leviers commerciaux ont été définis : une approche par segment, une approche par produit et le développement de nouvelles sources de revenus. De plus amples informations sur la stratégie commerciale sont disponibles dans la section Profil d'Ayvens.

Cibles et indicateurs relatifs à l'augmentation de la demande pour des offres de location

L'analyse stratégique relative à l'augmentation de la demande pour des offres de location vise à identifier une tendance de marché plus large et à décrire les opportunités potentielles qu'elle crée pour Ayvens. En particulier, la hausse des prix des véhicules et l'incertitude croissante entourant les futures valeurs de revente sont des facteurs d'augmentation de la demande pour la location, ce qui renforce l'attrait du produit pour les clients B2B et B2C. Cependant, la future trajectoire et le rythme de cette évolution restent incertaines. Dans ces conditions, aucune cible spécifique n'a été définie à ce stade. Ayvens continue de piloter de près la croissance de la flotte pour s'assurer de pouvoir répondre de manière proactive et saisir efficacement cette opportunité.

5.9 ESRS G1 Conduite des affaires

Ce chapitre traite des exigences de l'ESRS G2, 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	Page 266
• Gestion des impacts, risques et opportunités	Page 267
Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires	
• Culture et conduite	Page 267
• Cadre de la lutte contre la corruption	Page 267
• Processus d'alerte	Page 270
• Politique de lutte contre la fraude	Page 271
• Gestion des relations avec les fournisseurs	Page 272
• Conformité aux réglementations	Page 273

5.9.1 Impacts, risques et opportunités

Vue d'ensemble des impacts, risques et/ou opportunités significatifs identifiés

Nom de l'IRO	Type	Localisation dans la chaîne de valeur
Incapacité à protéger un lanceur d'alerte potentiel	Impact négatif	Activités propres, Amont, Aval
L'obligation de protéger les lanceurs d'alerte est une exigence de gouvernance permanente intégrée dans les opérations quotidiennes, l'éthique de l'entreprise et les systèmes de conformité. Ne pas protéger un lanceur d'alerte constitue une grave violation des normes éthiques et légales susceptibles d'avoir de lourdes répercussions avec un impact potentiel transversal dans tous les secteurs d'activité, toutes les zones géographiques et tous les contextes opérationnels. À ce titre, cet IRO couvre les opérations propres, en amont et en aval de la chaîne de valeur.		
Coût élevé de la transition vers de nouvelles normes dans un contexte de durcissement de la réglementation : surveillance, audit, amendes en cas de non-conformité, réglementations spécifiques aux pays	Risque	Activités propres
Compte tenu du paysage réglementaire dynamique caractérisé par l'introduction de nombreuses nouvelles réglementations ou l'évolution des réglementations existantes, Ayvens est exposée au risque d'augmentation des coûts engagés pour s'adapter aux évolutions réglementaires et rester en conformité. Il s'agit principalement de coûts relatifs aux recrutements nécessaires dans diverses directions, tels que le juridique, le réglementaire, la durabilité, le marketing, les risques, le développement des affaires 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 contribue à augmenter plus encore les coûts. Ne pas se conformer aux changements réglementaires applicables expose Ayvens à un risque d'amende. L'impact financier élevé de ce risque se matérialise à moyen terme.		
Risque financier et d'atteinte à la réputation en raison d'une culture du risque inadéquate	Risque	Activités propres
Les régulateurs, les clients, les salariés et les fournisseurs attendent qu'Ayvens adhère à des standards éthiques élevés. Des lacunes potentielles dans l'application d'une gouvernance adéquate, d'une culture et d'une conduite des affaires adaptées en matière de risque peuvent avoir d'importants impacts négatifs, tels que l'atteinte à la réputation, la perte de clients, des sanctions réglementaires et des amendes. Il est donc crucial pour Ayvens de maintenir sa culture d'entreprise, basée sur l'intégrité, la protection des clients, la transparence et la conformité réglementaire dans tous ses pays d'implantation, en mettant en œuvre le Code de conduite de Société Générale pour renforcer ses pratiques éthiques.		

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 promeut le fait que les activités soient menées de manière éthique et responsable. Ayvens applique le Code de conduite de Société Générale qui décrit les engagements du Groupe envers chaque partie prenante (clients, salariés, investisseurs, fournisseurs, régulateurs/superviseurs, public/société civile) ainsi que les principes prévalant en matière de conduite individuelle et collective. Il constitue le socle de l'éthique professionnelle et de la culture d'entreprise de Société Générale et d'Ayvens. Ayvens n'a aucun appétit pour un quelconque scénario de non-conformité réglementaire. Pour obtenir des informations plus détaillées, veuillez-vous référer à la section 4.2.2. / Cadre général (4.2.2) et à la section 4.2.3 / Organisation de la gestion des risques (4.2.3).

Ayvens a mis en place des politiques et des procédures appliquées dans toutes les entités. La politique générale de lutte contre la corruption d'Ayvens, y compris les politiques sous-jacentes et le Code de lutte contre la corruption (ci-après collectivement dénommés le cadre ABC), la politique d'alerte d'Ayvens et la politique de lutte contre la fraude sont intégrés dans le contexte du Code de conduite de Société Générale. Ayvens s'efforce de maintenir des normes élevées dans la gestion de ses relations avec ses fournisseurs à travers sa politique globale d'achats. L'exigence de respect des réglementations applicables est un élément essentiel pris en considération dans la définition de la stratégie commerciale globale d'Ayvens ainsi que le cadre de gestion des risques du groupe. .

5.9.2 Cadre de gouvernance et de conformité pour les pratiques de conduite des affaires

Cette section une évaluation détaillée des éléments suivants : le cadre lié à la culture et à la conduite, le cadre de lutte contre la corruption, le cadre d'alerte, les mesures de lutte contre la fraude, la gestion de la relation avec les fournisseurs et le respect de la réglementation. Elle consiste en une présentation du cadre général lié à la culture et à la conduite ainsi qu'une description des éléments de stratégie, de gouvernance relatifs à chacune de ses composantes et le cas échéant des éventuels plans d'actions et indicateurs pertinents afin de donner une vue d'ensemble complète et transparente.

Ayvens considère que la mise en œuvre de ses plans d'action actuels et futurs portant sur 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.

Culture et conduite

Ayvens nourrit et promeut sa culture d'entreprise en intégrant les dimensions Culture et Conduite de Société Générale dans ses activités en alignement avec ses objectifs stratégiques et sa gestion des risques. Le Sponsor Culture et Conduite, le Correspondant Culture et Conduite, l'Officer Conduite, les fonctions Ressources

Humaines, Risques et Conformité assurent un rôle de pilotage du dispositif et une gouvernance solide et durable de la culture d'entreprise.

Ayvens déploie des initiatives de formation, de sensibilisation et de communication autour des thématiques Culture et Conduite dans différents formats. Les thèmes abordés ont été axés sur la promotion de la culture du dialogue et la sensibilisation sur l'importance de faire ce qui est juste, notamment à travers la revue d'incidents et des leçons qui ont pu en être tirées.

La culture de la responsabilité est intégrée aux processus de ressources humaines, la conduite des employés étant prise en compte dans l'évaluation de leur performance.

Enfin, Ayvens évalue sa culture d'entreprise dans le cadre d'examen réguliers de la maturité organisationnelle, de la gestion des risques et d'indicateurs liés à la culture et à la conduite (baromètre employeur, formations, dispositifs d'alertes, incidents liés à la conduite, dashboard Culture & Conduite et matrice de maturité). Une présentation annuelle est soumise au Conseil d'administration et des examens réguliers sont effectués au niveau du Comité exécutif pour superviser la mise en œuvre et la surveillance des mesures.

Ces examens reposent sur les éléments suivants :

- la gestion des risques de conduite en tenant compte de la gouvernance de la culture et de la conduite, de la communication, et des processus qui influencent la culture d'entreprise ;
- des indicateurs relatifs à la fois à la culture d'entreprise (sélection des résultats du baromètre employeur, réalisation de formations, exercice du droit d'alerte) et à la conduite (incidents liés aux mauvaises conduites, suivi des alertes issues de la procédure d'alerte).

Formation interne à la Culture et à la Conduite

La formation annuelle des employés sur la Culture et la Conduite est renforcée avec la création d'un parcours de formation sur l'éthique et la conduite, composé de trois modules (Code de conduite, Culture du dialogue et Exercice du droit d'alerte). Elle complète les formations obligatoires dispensées sur l'ensemble des risques du Groupe (corruption, blanchiment d'argent et financement du terrorisme, abus de marché, risques psychosociaux, conduites inappropriées, etc.)

Cadre de la lutte contre la corruption

Stratégie

Ayvens agit en partie prenante responsable et met tout en œuvre pour mener ses activités de manière éthique et exemplaire, dans tous les pays où le groupe opère. La direction demande aux entités d'Ayvens d'adhérer à ces valeurs et de promouvoir une culture qui proscrit toute forme de corruption au soutien de la mise en œuvre efficace des éléments ABC - dans le Code de conduite de Société Générale et le Code ABC (Code relatif à la Lutte Contre la Corruption et le Trafic d'Influence).

Les risques de corruption sont traités comme un risque transversal au sein d'Ayvens notamment au regard des actions suivantes :

- donner, offrir ou promettre tout avantage, cadeau ou invitation ;
- gérer les risques liés aux tiers (par exemple intermédiaires, fournisseurs, sous-traitants, contacts avec le gouvernement) ;
- relations d'affaires (clients et prestataires de services financiers) ;
- personnes politiquement exposées ;
- recrutement et évaluation des salariés ;
- comptabilité et paiements ;
- parrainage et mécénat d'entreprise ;

Tous les employés sont soumis au Cadre ABC. Les personnes les plus significativement 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, 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 ; le Directeur de la lutte contre la corruption (au sein de la Conformité) et le Directeur client en matière de lutte contre la corruption (au sein de la Conformité). Dans la troisième ligne de défense, il s'agit de l'audit interne. Les fonctions expertes concernées sont les fonctions juridiques, financières et RH.

Au sein d'Ayvens, le cadre de lutte contre la corruption (ABC) concerne tous les produits, groupes de clients et marchés dans lesquels Ayvens opère.

Gouvernance

Le Comité exécutif et la Direction générale sont responsables et répondent de la mise en œuvre efficace du Cadre ABC dans leur domaine de responsabilité respectif et jouent un rôle actif dans la diffusion d'une culture de l'éthique et de la conduite forte (« tone from the top »).

Politiques

Les principes énoncés dans cette politique générale de lutte contre la corruption d'Ayvens (ci-après dénommée la Politique ABC) traduisent l'engagement d'Ayvens à conduire ses affaires de manière honnête et éthique. À travers cette Politique ABC, 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 », en ce qu'elle couvre plusieurs politiques (spécifiques) 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 ;
- représentation d'intérêt ;
- droit d'alerte ;
- Know Your Supplier ;
- Code de conduite ;
- Code de lutte contre la corruption et le trafic d'influence (Code ABC).

La Politique ABC tient lieu de référence pour les thèmes susvisés.

Les principaux éléments de la Politique ABC sont les suivants :

- réaffirmer l'objectif d'Ayvens de lutter contre la corruption 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. Toute législation locale plus stricte doit également être respectée.

La politique est disponible et accessible à tous les employés sur l'intranet de même que l'ensemble des politiques d'Ayvens. Ces politiques sont régulièrement communiquées à l'ensemble des employés via les canaux de communication interne. La mise en œuvre est suivie via un processus d'adhésion aux politiques. La Conformité du Groupe communique chaque politique aux Responsables Conformité locaux et dispense des formations sur ces politiques.

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 adéquation avec les exigences et la méthodologie de Société Générale, pour prévenir, détecter et traiter les allégations ou les incidents en matière de corruption :

- 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/local, le Directeur ABC et le Directeur client ABC doivent suivre une formation certifiante, telle que définie par Société Générale ;
- Ayvens doit s'assurer que ses employés sont formés 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 qui visent à s'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 ;
- la Politique en matière de parrainage et de mécénat d'entreprise décrit les responsabilités au sein d'Ayvens et fixe les critères de conformité avant de s'engager dans un parrainage ou un don (seuils de vigilance 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, sans s'y limiter, le recrutement et la mobilité, la rémunération, la fixation des objectifs, les évaluations, les promotions, etc. ;
- Ayvens identifie 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 suivre une formation spéciale. Les membres des organes du Conseil de direction font par défaut partie de ce groupe/de ces MEP ;

- toutes les cibles de fusions/acquisitions potentielles doivent faire l'objet d'audits portant sur la lutte contre la corruption (due diligences) selon une approche fondée sur les risques ;
- les risques spécifiques de corruption liés au recours à des fournisseurs (non clients) font l'objet d'exigences détaillées (due diligence). Veuillez-vous référer à la politique Know Your Supplier (KYS) d'Ayvens ;
- Les risques spécifiques de corruption liés aux clients et aux prestataires de services financiers (FSP) sont gérés via la Politique de lutte contre le blanchiment (AML)/KYC d'Ayvens. Ayvens a mis en place une solution ABC reposant sur la validation et l'escalade par le Référent client ABC dédié dans le but d'identifier le risque de corruption des clients et des relations avec les FSP et de gérer ce risque de manière adéquate dans le cadre de due diligences. Cette solution s'applique à toute nouvelle relation d'affaires et lors des examens périodiques.

Dans le cadre de son dispositif de prévention du risque de corruption (cadre ABC), Ayvens a identifié les collaborateurs les plus exposés au risque de corruption afin de leur dispenser une formation adaptée. Le processus d'identification et de formation des MEP d'Ayvens est mené deux fois par an. Au cours de ces campagnes, les (nouvelles) MEP sont identifiées puis formées. Les campagnes ne sont pas calées sur l'année civile, mais elles se déroulent sur un cycle pluriannuel. Par conséquent, les données de *reporting* ne couvriront pas l'année 2025 tout entière. En 2025, un total de 969 MEP ont été identifiées, dont 86 % ont été formées d'ici fin 2025 et 14 % le seront d'ici fin 2026.

Tous cas de corruption de trafic d'influence, qu'ils soient identifiés par le contrôle permanent, le contrôle périodique ou les canaux d'alerte, sont traités dans le cadre du processus de gestion des incidents de conformité, conformément au standard de gestion des incidents. Les enquêtes portant sur les incidents ABC sont réalisées 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 des services MIBS (Mobility, International retail Banking & Financial Services) au Comité des incidents de conformité de Société Générale (G-CIC), qui peut également les faire remonter à l'ACPR (régulateur français) sur une base trimestrielle.

Tous les sujets liés à la lutte contre la corruption sont régulièrement abordés au sein du Comité de conformité (local) (COMCO), du Comité des risques d'entreprise (ERC) et de la Coordination du contrôle interne et de la conformité d'Ayvens (ICCC), y compris l'examen des indicateurs clés de risques pertinents. Les entités déclarent les KRI ABC pertinentes via le processus de *reporting* (MyKRI) sur une base trimestrielle.

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 Comité 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 de Société Générale (laquelle inclut la lutte contre la corruption et l'éthique). En 2025, aucune condamnation ni amende pour violation des législations sur la lutte contre la corruption n'est à signaler.

Plan d'action

Les mesures suivantes ont été prises au cours de l'année précédente pour mettre en œuvre le Cadre de Politique ABC :

1. campagne régulière d'évaluation des risques ;
2. tous les acteurs de la lutte contre la corruption (Responsable ABC, Directeur ABC, CABCO (délégué)) qui sont tenus de passer une formation certifiée ont été contrôlés afin de s'assurer qu'ils ont été formés dans le cadre de leur rôle à la lutte contre la corruption ;
3. une formation obligatoire a été dispensée comme susvisé ;
4. les personnes les plus exposées au risque de lutte contre la corruption ont été identifiées lors d'une campagne menée deux fois par an ;
5. les personnes les plus exposées au risque de lutte contre la corruption nouvellement identifiées ont été formées au cours d'une campagne menée deux fois par an et déclarent les conflits d'intérêts sur une base annuelle (DACI) ;
6. lors de l'entrée en relation avec les fournisseurs et sur une base périodique, les fournisseurs ont fait l'objet de due diligence, conformément aux exigences de la politique KYS ;
7. lors de l'entrée en affaires avec des clients et des prestataires de services financiers (FSP) et sur une base périodique, la due diligence menée dans le cadre du processus KYC, y compris la solution ABC, a été effectuée conformément aux exigences du Groupe ;
8. les cadeaux, événements et repas d'affaires ont été consignés, approuvés par la Direction et validés par la Conformité dans le respect des seuils fixés ;
9. les parrainages et dons ont fait l'objet de due diligence, ont été approuvés par la direction et validés par la Conformité conformément à la politique en matière de parrainage et de mécénat d'entreprise ;
10. tous les candidats rejoignant Ayvens ont été soumis à un examen des risques de conflits d'intérêts et de corruption lors de leur intégration ;
11. les mandataires sociaux ont été 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 doivent faire l'objet de procédures d'audit en matière de lutte contre la corruption (c'est-à-dire de due diligence) selon une approche fondée sur les risques, pour lesquelles la politique a été publiée 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 cibles

La mise en œuvre du Cadre ABC est suivie au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de risque :

1. des indicateurs clés de risque 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.

Les indicateurs clés de risques sont :

- le nombre de cas déclarés dans le registre des « Conflits d'intérêts » concernant un employé ;
- le nombre de cas déclarés dans le registre des « Conflits d'intérêts » concernant un client ;

- le nombre total d'alertes locales considérées comme recevables reçues dans le cadre des dispositifs dédiés sur les questions ABC ;
- le pourcentage de KYS/KYC réalisés et mis à jour sur un tiers intermédiaire ayant un lien de gouvernance (TPIGN, incluant le nombre total de TPIGN concernés) ;
- le pourcentage de contrats avec un KYS valide sur le nombre total de contrats actifs nécessitant un KYS.

Mécanisme 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 d'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 que toute personne estimant, pour une raison ou une autre, que les procédures de gestion des réclamations et des incidents en place n'ont pas ou ne peuvent pas résoudre un problème particulier, peut utiliser. 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, la Direction générale au niveau de l'entité Ayvens répond de la mise en œuvre de cette politique. Au sein de la deuxième ligne de défense, la Conformité et le référent en matière d'alertes 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 efficace de cette Politique dans leur domaine de responsabilité respectifs et jouent un rôle actif dans la diffusion d'une solide culture de l'éthique et de la conduite (« tone from the top »).

Politiques

L'objectif de la politique du Droit d'alerte et du mécanisme d'alerte est de veiller à ce que les employés ainsi que les tiers externes puissent 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 signalement ; 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 via divers canaux, notamment le portail en ligne « WhistleB », en personne, 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.

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 la Conduite et l'Éthique, 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. Le défaut de protection du lanceur d'alerte et de sa confidentialité pourrait avoir un impact matériel négatif sur Ayvens.

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 de droit d'alerte ainsi que toute entité située dans l'UE. La politique définit également la norme du Groupe pour toute entité située en dehors de l'UE.

Plan d'action

Les actions suivantes ont été menées au cours de l'année précédente pour renforcer le cadre d'alerte :

1. le dispositif de droit d'alerte d'Ayvens a été porté à la connaissance de l'ensemble des employés d'Ayvens par le biais de communications périodiques ;
2. Ayvens a établi un comité trimestriel d'examen des alertes, dont l'objectif est de présenter une vue d'ensemble complète des signalements dans l'ensemble d'Ayvens, d'en discuter et d'évaluer la qualité et l'efficacité du cadre d'alerte ;
3. mise en œuvre d'instances locales de l'outil de Société Générale (WhistleB), le cas échéant ;
4. les mesures disciplinaires ont été enregistrées par les RH dans les outils RH respectifs ;
5. 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.

Indicateurs et cibles

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 d'alertes considérées comme recevables reçues dans le cadre des dispositifs locaux dédiés aux questions S&E (nombre total de signalements locaux déposés via l'organe local en charge des alertes, jugés recevables, liés aux questions « Sanctions et Embargos », au regard des instructions et des réglementations locales en matière d'alerte) ;
- 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 au droit d'alerte).

Politique de lutte contre la fraude

Stratégie

La gestion du risque de fraude est essentielle pour conférer à Ayvens l'image d'une organisation crédible et responsable. Le risque de fraude concerne toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, sous-traitants) de même que tous les produits et services offerts par Ayvens : location, crédit-bail et produits d'assurance, services de flotte et partenariats, ainsi que tous les marchés et groupes de clients avec lesquels Ayvens travaille (cela concerne principalement les opérations propres d'Ayvens ainsi que la chaîne de valeur en amont à travers les activités d'achat d'Ayvens. Cependant, toutes les parties prenantes ont la possibilité de faire part de leurs préoccupations concernant d'éventuels incidents de fraude via le mécanisme d'alerte).

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 le bon déroulé 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 notamment leurs intérêts et leurs informations financières. La gestion de la fraude externe permet de s'assurer que les opérations de la Société sont correctement exécutées ce qui contribue à maintenir la confiance et à améliorer les relations avec les clients.

Politiques

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, fixe les standards auxquels Ayvens adhère, et plus particulièrement les 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 immédiatement signaler les soupçons de fraude interne lorsqu'ils sont identifiés et les fraudes externes, conformément à la politique d'Ayvens en matière d'incidents et de pertes. 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. Il est préférable qu'un nombre restreint de personnes soient 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 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.

Plan d'action

En 2025, Ayvens a mené les activités suivantes pour s'assurer de la mise en œuvre efficace de la Politique de lutte contre la fraude :

1. évaluation menée à bien de l'adhésion à la politique d'Ayvens de lutte contre la fraude ;
2. désignation d'un correspondant de première ligne en charge de l'élaboration de la feuille de route de mise en œuvre du cadre de lutte contre la fraude de première ligne (risque extra-financier), visant à renforcer le cadre ;
3. formation générale en ligne obligatoire de Société Générale sur la fraude ;
4. e-learning obligatoire spécifique à Ayvens sur la fraude ;
5. la feuille de route contre le vol de véhicules, élaborée en 2024, pour gérer les risques de fraude liés au vol de véhicules, y compris la fraude externe et interne, a été finalisée avec succès. Par conséquent, le signalement des incidents de vol de véhicules s'est amélioré et les bonnes pratiques ont été communiquées au sein d'Ayvens afin de sensibiliser et de renforcer les contrôles. Ayvens continue de renforcer ses mesures pour atténuer le risque de vol de véhicules.

En 2026, Ayvens mettra en place des actions conformément à la feuille de route de mise en œuvre du cadre de lutte contre la fraude de première ligne (risque extra-financier) afin de renforcer le cadre. En outre, Ayvens examinera et publiera une nouvelle version de sa politique de lutte contre la fraude. L'objectif est d'accroître le niveau de maturité de l'organisation et de ses employés en matière de prévention et de détection de la fraude.

Indicateurs et cibles

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.

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 important 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 prestation 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 et celles qui utilisent les services après-vente ainsi que tous les marchés et groupes de clients avec lesquels Ayvens travaille sont affectés par les impacts générés par Ayvens.

Politiques

La politique qui s'applique en termes de relations fournisseurs d'Ayvens est détaillée dans la Procédure achats du Groupe Ayvens. 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 répond de la politique et tous les Directeurs généraux des entités doivent confirmer que celle-ci est bien appliquée et respectée localement. Le principal groupe de parties prenantes est constitué des équipes 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 déployée au sein des entités d'Ayvens qui ont mis en place une attestation annuelle par laquelle elles doivent formellement attester qu'elles se conforment à la politique.

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 doit être 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 l'engagement de ses fournisseurs en matière d'environnement, de droits de l'homme et de droit du travail, d'éthique des affaires, d'équité et de transparence. Le score ESG des fournisseurs est pris en compte dans la matrice de comparaison pour l'attribution des contrats. Il repose sur le profil de risque ESG de la catégorie d'achats, lequel est intégré dans le score global du fournisseur (qui prend en compte le secteur d'activité ainsi que les produits fabriqués par le fournisseur). Le score ESG est pondéré entre 10 % et 20 %, selon le niveau de risque de la catégorie.

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 déjà structurées dans le cadre de processus d'appel d'offres formels. Chez Ayvens, la gestion de la relation fournisseurs inclut la surveillance de la performance des fournisseurs, notamment la performance ESG, la définition de cibles, la mise en place d'initiatives d'amélioration et des examens d'activité trimestriels pour les fournisseurs importants.

Pratiques en matière 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).

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 88,50 % 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 33 jours. 88 % des factures respectent les délais légaux de paiement.

Les résultats par pays sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Pays	Pourcentage d'achats indirects	Délai moyen de paiement (en jours)	Pourcentage des paiements alignés sur les délais de paiement
Allemagne	27,47 %	26,10	94,19 %
France	26,06 %	16,87	94,91 %
Espagne	14,48 %	62,20	70,92 %
Pays-Bas	12,18 %	42,05	89,73 %
Royaume-Uni	5,91 %	19,99	95,69 %
Italie	4,62 %	67,26	57,72 %
Belgique	3,88 %	51,63	78,86 %
Portugal	2,80 %	36,99	85,97 %
Suède	2,61 %	32,05	93,96 %
	100 %	33,86	88,04 %

En 2025, 15 procédures judiciaires sont en cours au sein du groupe Ayvens concernant des retards de paiement : 8 en Turquie, 5 en France, 1 en Allemagne et 1 en Suède.

Plan d'action

Les actions menées au cours de l'année de déclaration incluent le déploiement de la plus récente politique globale d'achats d'Ayvens et l'adoption des clauses contractuelles obligatoires de Société Générale, tandis que les prochains efforts se concentrent sur la surveillance via des audits réalisés par Ayvens (IGAD), la communication et la formation continues des employés. L'engagement des fournisseurs en matière de conformité ESG vis-à-vis des travailleurs est désormais obligatoire pour l'ensemble des entités.

La surveillance ESG vis-à-vis des fournisseurs dans le monde est effectuée dans le cadre 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 à l'aide d'un questionnaire ESG, les résultats étant pris en compte dans la matrice de sélection des fournisseurs. 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 outre, des contrôles externes sont effectués par le biais d'audits légaux. Ces audits veillent à garantir la mise en œuvre de la politique, y compris la surveillance ESG au sein de toutes les entités d'Ayvens.

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.

Disponibilité des ressources dans le cadre de la mise en œuvre des mesures définies

Ayvens considère 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 cibles

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

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 l'accent sur la décarbonation, est un exemple de l'adaptation d'Ayvens au durcissement 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 essentiellement interne, les clients ne sont impactés 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. Son objectif est de centraliser les discussions réglementaires et de supervision au sein de l'organisation. Le Comité est en charge des points suivants :

- surveille les points émanant de la Veille Réglementaire : vue d'ensemble des initiatives ou projets réglementaires en cours et à venir ;
- surveille les points émanant demandes du régulateur : supervise les développements prudentiels récents et les principales priorités pour la période à venir ;
- supervise les mesures correctives de la BCE : supervise l'achèvement dans les délais et évalue les progrès dans la résolution des écueils prudentiels ;
- surveille la contribution de tous les participants concernant les développements réglementaires et prudentiels en cours dans leurs domaines fonctionnels ;
- sélectionne et hiérarchise l'approche des nouvelles réglementations identifiées et préalablement évaluées par la Veille Réglementaire ; formule des recommandations pour cette approche ;
- alloue des ressources aux projets réglementaires et prudentiels ;
- est informé des dossiers liés à la reprise et à la résolution pour Ayvens : prend acte du cadre général de reprise et de résolution, rappelle les avancées de la période précédente et est informé du programme préliminaire pour la période à venir ;
- est informé des sujets réglementaires liés à l'ESG en faisant un point au moins une fois par an (plus souvent, si nécessaire) ;
- agit en tant qu'ambassadeur au sein de la Société en promouvant les objectifs réglementaires et la culture réglementaire.

Le Comité est présidé par le Directeur juridique et des affaires générales d'Ayvens et le Directeur général délégué d'Ayvens Bank et la vice-présidence est assurée par le Directeur des risques et de la conformité d'Ayvens. Le Comité 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 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 surveillance des prêts. Plus de précisions sont disponibles dans la section « Garanties minimales » de la Taxonomie européenne, section 5.5.2.3 / Conformité aux exigences concernant les garanties minimales (critères généraux) (5.5.2.3).

La gestion des risques est du ressort de la Direction des Risques. Deux instances principales 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, veuillez-vous référer à la 4.2.2. / Cadre général (4.2.2) et à la section 4.2.3. / Organisation de la gestion des risques (4.2.3). Les risques liés à l'évolution de la réglementation sont gérés au sein de la Direction des risques métiers et stratégiques.

Politiques et plans d'action

Étant donné qu'Ayvens opère déjà dans un environnement réglementé, l'entreprise veille à ce que les évolutions réglementaires soient intégrées dans toutes les politiques concernées (selon le type de réglementation). Ayvens n'a aucune tolérance pour la non-conformité et soutient cette position en réalisant les investissements nécessaires à cet égard. Outre le cadre de gestion des risques déjà en place et la veille régulière de l'environnement réglementaire, aucune autre action spécifique n'est mise en œuvre pour traiter les risques liés aux coûts élevés de transition vers de nouvelles normes (y compris l'absence de métriques additionnelles).

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 2025)

À l'assemblée générale de la société

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Ayvens. 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 2025 et incluses dans les sections 5.1 à 5.9 de la partie 5 « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » du rapport sur la gestion du groupe (ci-après l'« État de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

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 sur la gestion du groupe.

Ces informations 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 exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 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, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, 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 l'État de durabilité avec les dispositions 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 sur la 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.

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.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission 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.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Ayvens pour déterminer les informations publiées, qui incluent 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 incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section « 5.1.4 – Évaluation de la double matérialité » de l'État de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

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.

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.

Les informations relatives à la manière dont Ayvens a mis à jour annuellement son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section « 5.1.4 Évaluation de la double matérialité » de l'État de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- de l'identification et évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit aux modifications apportées à l'analyse de double matérialité et / ou aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par le groupe. Ceux-ci incluent notamment les évolutions des intérêts et points de vue des parties prenantes ainsi que les engagements ESG du groupe ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par le groupe, et au processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par le groupe pour déterminer les informations matérielles publiées.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par le groupe ainsi que sur la démarche mise en œuvre par ce dernier pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par le groupe au regard de notre connaissance du groupe, des faits et des circonstances propres au groupe ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés par le groupe sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
 - de notre connaissance du groupe, des faits et des circonstances qui lui sont propres ;
 - des analyses de risques menées par les entités du groupe ;
 - des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugé pertinentes ;
- apprécier, pour les changements affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le groupe au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note « 5.1.4 Évaluation de la double matérialité » de l'État de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les dispositions 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'État de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en 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'État de durabilité, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe « 5.2.2 Stratégie » de la section « 5.2 ESRS E1 Changement climatique » dans l'État de durabilité qui expose le plan de transition ainsi que le rationnel lié à la donnée de référence.

Nous attirons par ailleurs votre attention sur le paragraphe « 5.3.3 Indicateurs et cibles » de la section « 5.3 ESRS E2 Pollution » et le paragraphe « 5.4.3 Indicateurs et cibles » de la section « 5.4 ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire » de l'État de durabilité qui précisent les évolutions méthodologiques ainsi que les indicateurs ayant fait l'objet d'une révision des données comparatives en conformité avec les exigences de présentation des normes ESRS.

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'État de durabilité avec les dispositions 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'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - le processus de collecte d'informations,
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- 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 :
 - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
 - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par le groupe tels qu'approuvés par les instances dirigeantes.

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 paragraphes « 5.5.2.2.1 Prévention de la pollution » et « 5.5.3.1 Résumé des indicateurs clés de performance (ICP) pour l'année 2025 » du rapport de durabilité qui décrivent les changements méthodologiques et les limites formulées dans les critères d'alignement au titre du DNSH spécifique relatif à la pollution des pneumatiques, et les impacts sur les indicateurs de la taxonomie.

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 le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure dans la section « 5.5.1 Analyse d'éligibilité de l'activité économique d'Ayvens ».

Nous avons apprécié, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse du groupe sur le caractère éligible de l'ensemble de ses activités au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Concernant le caractère aligné des activités éligibles

Une information concernant l'alignement des activités figure dans la section « 5.5.2 Principes appliqués par Ayvens pour identifier la part d'activité alignée ».

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- analysé, par sondage, les éléments sur lesquels la direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si l'activité CCM 6.5 « Transport par motos, véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers » répondait aux critères d'examen technique pour évaluer son alignement ;
- apprécié la méthodologie mise en œuvre par Ayvens pour répondre aux exigences du DNSH spécifique relatif à la pollution des pneumatiques de l'activité CCM 6.5 et son impact sur les indicateurs d'alignement à la taxonomie ;
- apprécié l'analyse réalisée au titre du respect des garanties minimales, principalement au regard des éléments collectés dans le cadre de la prise de connaissance du groupe et de son environnement.

Concernant les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent

Les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent figurent dans la section « 5.5.3 Résultats de la taxonomie européenne pour l'année 2025 ».

S'agissant des totaux de chiffre d'affaires, CapEx et OpEx (les dénominateurs), présentés dans les tableaux réglementaires, nous avons vérifié les rapprochements réalisés par le groupe avec les données issues de la comptabilité ayant servi de base à l'établissement des états financiers et les données en lien avec la comptabilité telles que notamment, la comptabilité analytique ou des états de gestion.

S'agissant des autres montants composant les différents indicateurs d'activités éligibles et/ou alignées (les numérateurs), et dans le cadre d'Indicateurs Alternatifs de Performance vérifié, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques pour apprécier leur cohérence avec les analyses d'éligibilité et d'alignement du groupe.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant au paragraphe « 5.5 Taxonomie européenne » de l'État de durabilité avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 avril 2026,

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amel Hardy-Ben Bdira

Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.

Guillaume Mabilie

Sophie Sotil-Forgues

5.11 Plan de vigilance

5.11.1 Introduction

5.11.1.1 Objectif du devoir de vigilance

Le Groupe Ayvens est soumis à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre (ou loi sur le devoir de vigilance). Précédemment inclus dans le plan de vigilance de Société Générale, Ayvens publie pour la première fois en 2026 son Plan de vigilance de façon autonome.

Conformément à la loi relative au devoir de vigilance, le Groupe Ayvens est tenu d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de vigilance (le Plan de vigilance) visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et envers l'environnement, résultant des activités du Groupe Ayvens. Ce plan doit notamment comporter, conformément à la loi, une cartographie des risques d'atteinte Environnementaux et Sociaux (E&S) intrinsèques (section 5.11.2), des procédures d'évaluation régulière de ces risques (section 5.11.3), des actions adaptées de prévention ou d'atténuation des risques d'atteinte graves (section 5.11.4), un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (section 5.11.5), un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (section 5.11.6). Au-delà des exigences légales, Ayvens a souhaité faire une synthèse des perspectives et des évolutions attendues (section 5.11.7).

5.11.1.2 Périmètre d'application du Plan de vigilance

Ayvens propose de la Location Longue Durée, également dénommée *leasing* opérationnel, qui combine le financement du véhicule avec des prestations de réparation, d'entretien, de gestion des pneumatiques ainsi que des services d'assurance, et ce pendant toute la durée du contrat de location. Ce produit est disponible dans l'ensemble des juridictions dans lesquelles Ayvens exerce ses activités, pour les Véhicules Particuliers et les Véhicules Utilitaires Légers.

Dans le cadre d'un contrat de location longue-durée, les véhicules sont sélectionnés et utilisés par le client, accompagnés des services associés qu'il choisit. Préalablement à l'acquisition, au financement et à l'immatriculation du véhicule, la société de location intervient en qualité de conseil, notamment afin d'accompagner les clients dans la réduction de l'empreinte environnementale de leur flotte et de les orienter dans la sélection des services liés au véhicule. Les prestations généralement proposées dans le cadre d'un contrat full-service comprennent notamment :

- Réparations, entretien et pneumatiques : Ayvens assure les prestations de réparation, d'entretien et de remplacement des pneumatiques, tant pour les interventions routinières que pour les situations d'urgence, via un réseau d'ateliers et de prestataires agréés ;
- Assurances : garanties couvrant notamment la responsabilité civile obligatoire, le vol, les dommages corporels des passagers ainsi que les dommages matériels affectant le véhicule ;
- Assistance au conducteur et dépannage : incluant, par exemple, une ligne d'assistance téléphonique dédiée pour accompagner les conducteurs en cas d'urgence, de panne ou pour toute autre demande ;

- Mise à disposition de véhicules de remplacement : Ayvens peut organiser la fourniture d'un véhicule de remplacement en cas d'entretien programmé ou de réparations consécutives à un sinistre ;
- Autres services sur mesure : prestations de conseil, mise à disposition d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques, de solutions de recharge et de cartes de recharge, afin d'accompagner les clients dans leur transition vers une mobilité durable.

À l'expiration du contrat de location, Ayvens reprend possession des véhicules et peut décider soit de les revendre sur le marché de l'occasion, soit de les relouer dans le cadre d'un nouveau contrat.

Le périmètre d'application du Plan de vigilance couvre Ayvens ainsi que les sociétés consolidées sur lesquelles Ayvens exerce un contrôle exclusif (ci-après le « **Groupe Ayvens** »).

L'approche du Groupe Ayvens en matière de devoir de vigilance a été construite sur la base des textes de référence correspondants. Ainsi, les risques liés aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ont été identifiés sur la base de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948), du Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966) et du Pacte International relatif aux droits civils et politiques (1966). Ceux-ci trouvent leur traduction dans le monde du travail dans la Déclaration et les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (amendées en 2022). Quant aux risques liés à l'environnement, ils ont été identifiés sur la base de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement (1992), les conventions-cadres des Nations Unies sur les changements climatiques (1992) et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (Agenda2030).

Les politiques d'Ayvens en matière de changement climatique et les indicateurs de suivi sont compris dans l'État de Durabilité (CSRD – ESRS E1) auquel il est expressément renvoyé conformément à l'article L. 225-102-1 du code de commerce dans sa rédaction telle qu'elle résulte de l'article 4 de l'Ordonnance n°2023-1142 du 6 décembre 2023 et, sont inclus dans le Document d'Enregistrement Universel. Ces informations établies en application de la norme (ESRS E1) décrivent la trajectoire de décarbonation d'Ayvens ainsi que la gouvernance, la politique de gestion des risques, les moyens mobilisés et les leviers opérationnels pour réduire les émissions (tous scopes du GHG Protocol).

5.11.1.3 Démarche de vigilance

L'approche du Groupe Ayvens en matière de devoir de vigilance s'articule autour de trois sous-périmètres :

- **les collaborateurs du Groupe Ayvens** : l'objectif est de prévenir ou d'atténuer les risques d'atteinte graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des employés du Groupe ;
- **les fournisseurs directs et sous-traitants du Groupe Ayvens avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie** ⁽¹⁾ : l'objectif est de prévenir ou d'atténuer les risques d'atteinte graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité et à l'environnement liés aux activités de ces fournisseurs et sous-traitants, dans la mesure où ces activités sont directement liées aux biens et services fournis au Groupe Ayvens ;

(1) Par « relation commerciale établie », il convient d'entendre ici une relation commerciale directe, en cours et stable (au sens de la jurisprudence française).

- **les activités du Groupe Ayvens** : l'objectif est de prévenir ou d'atténuer les risques d'atteinte graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité et à l'environnement, directement associés à des produits ou services fournis par le Groupe Ayvens.

La construction du plan de vigilance est réalisée selon un principe d'amélioration continue. Elle évolue sur la base des résultats des cartographies des risques d'atteinte intrinsèques, de la mise à jour des politiques et procédures internes ainsi que des outils de gestion de ces risques, et de l'évolution des activités.

5.11.1.4 Gouvernance du Plan de vigilance

Le Plan de vigilance est élaboré par les Directions du Développement Durable, de la Conformité, des Ressources Humaines (RH) et des Achats, en coordination avec les Directions des Risques Extra-Financiers, de la Stratégie, des Affaires Réglementaires et Juridique du Groupe Ayvens. Ce document, présenté annuellement à la Direction Générale et validé par celle-ci, est inclus dans le rapport de gestion et publié dans le Document d'Enregistrement Universel.

Le déploiement de la démarche de vigilance est coordonné par la Direction du Développement Durable du Groupe Ayvens, la Direction de la Conformité, la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Achats.

De plus, dans le cadre de son élaboration, le Plan de vigilance est guidé par les résultats du dialogue mené par le Groupe Ayvens avec ses principales parties prenantes (Société Générale, communauté d'investisseurs, société civile, employés, clients, partenaires), selon le processus détaillé dans la section 5.1.3 de l'État de Durabilité.

5.11.2 Cartographie des risques d'atteinte E&S intrinsèques : identification, analyse et hiérarchisation de ces risques

En 2025, Ayvens a identifié, évalué et hiérarchisé les risques d'atteinte E&S intrinsèques liés à son activité de location de véhicule longue durée.

Dans le cadre de son exercice d'identification des risques, Ayvens cherche à identifier les risques d'atteinte envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et envers l'environnement, qui sont intrinsèques aux activités du Groupe Ayvens (appelés « **risques d'atteinte E&S intrinsèques** », par opposition aux risques E&S résiduels qui sont obtenus après prise en compte de l'application des mesures mises en œuvre par Ayvens pour prévenir les risques ou en atténuer les conséquences). Pour mener à bien cette démarche, Ayvens s'est appuyé sur le cadre établi par Société Générale, en l'adaptant le cas échéant à ses activités spécifiques.

Cette identification est réalisée à travers des cartographies de risques d'atteinte environnementaux et sociaux (E&S) intrinsèques du Groupe Ayvens sur chacun des trois sous-périmètres suivants : collaborateurs, fournisseurs directs et sous-traitants, et activités du Groupe Ayvens.

Une fois identifiés, ces risques d'atteinte E&S intrinsèques sont - pour chaque sous-périmètre concerné - analysés et classés par ordre de priorité, en tenant compte de leur gravité, en croisant des informations sectorielles du *leasing*, et des informations géographiques lorsque cela est pertinent. Les risques sont évalués en fonction de paramètres pertinents spécifiques à chaque sous-périmètre, tels que la probabilité de leur survenance, leur position dans la chaîne de valeur et l'horizon temporel prévu. Cette analyse est menée en utilisant des sources provenant de bases de données externes ⁽¹⁾ reconnues ainsi que des expertises de parties prenantes internes.

5.11.2.1 Cartographie des risques concernant les collaborateurs

Le Groupe Ayvens étant présent dans plusieurs régions, le contexte local est un facteur déterminant pour analyser les risques d'atteinte E&S intrinsèques aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité concernant ses collaborateurs, ainsi que dans les politiques et mesures déployées pour prévenir et atténuer les risques d'atteinte graves. À cette fin, Ayvens évalue, dans chacun des pays où il intervient, le niveau d'exposition à ces risques. La cartographie des risques d'atteinte E&S intrinsèques a été dressée à l'aide d'une base de données d'indicateurs externe (Verisk Maplecroft FY 2025), permettant de mieux comprendre les niveaux de risque spécifiques aux pays dans lesquels le Groupe Ayvens est présent et aux activités du secteur du *leasing*.

Ainsi, la cartographie et la hiérarchisation des risques d'atteinte E&S intrinsèques du Groupe Ayvens ont été construites sur la base des paramètres suivants :

- ses pays d'implantation;
- le secteur d'activité "*car rental and leasing*";
- la part des effectifs du Groupe Ayvens présents dans chaque entité et pays.

Ayvens a mené une évaluation axée sur cinq thématiques clés : la **liberté d'association et de négociation collective** ⁽²⁾, la **discrimination** ⁽³⁾, la **santé et la sécurité au travail** ⁽⁴⁾, les **conditions de travail** ⁽⁵⁾, les **droits humains** ⁽⁶⁾ (y compris le **travail forcé**, le **trafic d'êtres humains**, le **travail des enfants** et l'**implication des forces de sécurité publiques et privées dans des violations des droits de l'Homme**).

Après avoir évalué les risques de façon moyennée pour le secteur d'activité du Groupe Ayvens et ses pays d'implantation, Ayvens a classé le niveau de risque associé à chacune de ces thématiques selon les données fournies par Verisk Maplecroft sur une échelle de 0 (extrêmement risqué) à 10 (non risqué). Les résultats, qui mettent donc en évidence les axes de vigilance prioritaires du Groupe Ayvens, sont les suivants, **par ordre de risque décroissant** ⁽⁷⁾ :

1. santé et sécurité au travail ;
2. conditions de travail ;
3. droits humains ;
4. discrimination ;
5. liberté d'association et de négociation collective.

(1) Données provenant de Verisk Maplecroft ; Les sources reposent principalement sur les données de Transparency international, de la Banque mondiale, de l'OIT et de l'UNICEF. Une cartographie des risques, dressée en coopération avec l'AFNOR, a également été utilisée pour les fournisseurs.

(2) Couvre les thématiques de liberté d'association et de négociation collective, et liberté de réunion. Cet indice couvre également le risque de discrimination liée à l'adhésion d'un salarié à un syndicat.

(3) Couvre les thématiques de discrimination sur le lieu de travail, les droits des minorités, minorités sexuelles et droits des filles et des femmes. L'indice « discrimination » de Verisk Maplecroft met en évidence la mesure dans laquelle les individus sont traités de manière moins favorable sur le lieu de travail en raison de leur sexe, de leur origine ethnique, de leur religion ou de leurs convictions, de leur handicap, de la contraction du VIH/sida, de leur statut migratoire, de leur nationalité, de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre ou sur la base de tout autre motif non lié aux exigences du travail qu'une personne est tenue d'exercer.

(4) Couvre les thématiques de santé et sécurité au travail (cette thématique ne comprend pas les indices relatifs à la sûreté).

(5) Couvre les thématiques de salaires décents, temps de travail décent, droit à la vie privée, travailleurs migrants.

(6) Couvre les thématiques liées au travail forcé, au trafic d'êtres humains, au travail des enfants, à l'implication des forces de sécurité et aux droits de l'homme.

(7) Plus l'indice Verisk Maplecroft est bas, plus le niveau de risque est élevé.

Le tableau ci-dessous présente, pour chacune des cinq thématiques évaluées, la proportion des effectifs du Groupe Ayvens travaillant dans des pays considérés comme présentant un niveau de risque d'atteinte intrinsèque faible (score > 7,5 et ≤ 10), moyen (score > 5 et ≤ 7,5), élevé (score > 2,5 et ≤ 5) et très élevé (score > 0 et ≤ 2,5).

Exposition au risque	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
Liberté d'association et de négociation collective	89,9 % des effectifs	10,1 % des effectifs	Aucun	Aucun
Discrimination	84,4 % des effectifs	15,6 % des effectifs	Aucun	Aucun
Santé et sécurité au travail	71,5 % des effectifs	21,5 % des effectifs	6,9 % des effectifs	Aucun
Conditions de travail	78 % des effectifs	19,6 % des effectifs	2,4 % des effectifs	Aucun
Droits humains	82,9 % des effectifs	17,1 % des effectifs	Aucun	Aucun

Dans une démarche de priorisation, le tableau ci-dessous présente, pour chacune des cinq thématiques évaluées, les pays dans lesquels le Groupe Ayvens intervient et qui présentent des niveaux de risque « moyens » et « élevés ». Tous les autres pays dans lequel le Groupe est présent présentent des risques dits « faibles » et ne sont donc pas présentés dans ce tableau.

	Moyen	Élevé
Liberté d'association et de négociation collective	Émirats arabes unis, Turquie, Algérie, Mexique, Malaisie, Inde, Ukraine, Pérou, Colombie, Brésil	Aucun
Discrimination	Émirats arabes unis, Turquie, Malaisie, Inde, Algérie, Brésil, Pérou, Ukraine, Mexique, Roumanie, Colombie, Bulgarie, Serbie	Aucun
Santé et sécurité au travail	Mexique, Pérou, Malaisie, Colombie, Roumanie, Ukraine, Serbie, Bulgarie, Chili, Hongrie, Espagne, Grèce, Pologne	Inde, Turquie, Brésil, Émirats arabes unis, Algérie
Conditions de travail	Malaisie, Brésil, Turquie, Algérie, Mexique, Ukraine, Colombie, Pérou, Roumanie, Serbie, Hongrie, Grèce, Pologne, Chili, Bulgarie	Émirats arabes unis, Inde
Droits humains	Brésil, Inde, Turquie, Mexique, Ukraine, Malaisie, Pérou, Colombie, Émirats arabes unis, Algérie, Roumanie, Bulgarie, Serbie, Hongrie	Aucun

5.11.2.2 Cartographie des risques concernant les fournisseurs et les sous-traitants

L'évaluation des risques d'atteinte E&S intrinsèques pour chaque catégorie d'achats couvre trois grands domaines pour les activités d'approvisionnements : **loyauté des pratiques d'affaires et éthique** (notamment la fraude et la corruption, la protection des données à caractère personnel, les droits de propriété et brevets), **environnement** (notamment l'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution ⁽¹⁾, l'atteinte à la biodiversité, le changement climatique et les émissions de gaz à effet de serre, les déchets et la gestion de fin de vie), et **droits humains et conditions sociales** (y compris la santé et la sécurité des personnes, les conditions de travail et la liberté syndicale, les discriminations, le travail forcé et l'esclavage moderne, le travail des enfants). **D'autres facteurs contextuels** ont également été inclus dans l'évaluation des risques pour la catégorie des achats : les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement (complexité, y compris le nombre d'acteurs et la distance entre les intermédiaires et l'acheteur final), l'intensité de la main-d'œuvre et le niveau de risque d'atteinte E&S intrinsèques du pays dans lesquels les produits sont fabriqués (ou les services sont fournis).

Ayvens distingue deux catégories de dépenses. **Les achats directs** désignent tous les biens et services directement liés à l'activité de *leasing*. Ces biens et services peuvent être regroupés en deux catégories : les véhicules et les services de flotte (par exemple, accessoires de véhicules, données relatives au véhicule, pneus, montage des pneus, chargeurs électriques, télématique, entretien et réparation des véhicules, assistance routière, services d'immatriculation des véhicules, assurances, évaluations de fin de contrat, logistique et transport, cartes de carburant et de recharge, etc.). **Les achats indirects** désignent tous les biens ou services non directement liés à l'offre de location d'Ayvens et utilisés pour accompagner l'activité d'Ayvens (par exemple, matériel et logiciels informatiques, conseil, services postaux, fournitures de bureau). Les catégories d'achats indirects sont sous la responsabilité de la Direction des achats de Société Générale.

(1) Eau, air, sol, etc.

Les risques d'atteinte E&S intrinsèques des achats **directs** comprennent 27 catégories d'approvisionnements essentiels au modèle économique de la location de véhicules et concentrent l'essentiel des dépenses d'Ayvens (véhicules, pneumatiques, maintenance ou location de courte durée). Ce travail de cartographie des risques d'atteintes E&S intrinsèque par catégorie d'achats directs a été réalisé en coopération avec une autre grande société de *leasing* française en 2019, et produit en coopération avec l'AFNOR ⁽¹⁾. Depuis cette date, Ayvens a effectué des mises à jour et apporté des compléments à cette cartographie. Le visuel ci-dessous illustre le risque sur 5 catégories d'approvisionnement clés pour le modèle de *leasing*.

	01 - Loyauté des pratiques et éthique			02 - Environnement					03 - Droits de l'Homme et conditions sociales				
	Fraude et corruption	Protection des données personnelles	Droits de propriété et brevets	Atteinte à la biodiversité	Changement climatique et gaz à effet de serre	Appauvrissement des ressources naturelles	Pollutions (eau, air, sol)	Déchets et gestion de fin de vie	Travail des enfants	Discriminations	Travail forcé et esclavage moderne	Santé et sécurité	Conditions de travail et liberté syndicale
Véhicules Neufs - Motorisations électriques													
Véhicules Neufs - Motorisations thermiques (essence ou diesel)													
Réparation Carrosserie - Peinture													
Pneumatiques - Montage / stockage													
Pneumatiques - OEM													

Niveau de risque : ■ Faible ■ Moyen ■ Élevé ■ Très élevé

Le croisement du niveau de **risque d'atteinte E&S intrinsèques** (principalement à la lumière de leur gravité) par chacune des 27 catégories d'achats directs avec le **montant des dépenses** correspondant permet d'identifier la part des achats d'Ayvens réalisée dans des catégories d'achats directs à risque moyen, élevé et très élevé :

Dépenses par catégories de risque - 2025 - Achats directs

Niveau de risque	% des dépenses totales
Très élevé	3 %
Élevé	76 %
Moyen	21 %
Faible	0,1 %
TOTAL	100 %

La cartographie des risques d'atteinte E&S intrinsèques des catégories d'achats directs en place met en évidence les risques liés au processus de fabrication des véhicules et aux services de la flotte, y compris les fabricants de pneumatiques et de pièces détachées.

L'analyse des risques d'atteinte E&S des fournisseurs réalisée par la Direction du Développement Durable d'Ayvens en 2025 couvre 87 % des dépenses du Groupe Ayvens pour les catégories d'achats comportant un risque d'atteinte E&S intrinsèque moyen, élevé ou très élevé.

La santé et la sécurité sont l'un des principaux facteurs de risques sociaux en amont de la chaîne de valeur. En 2025, une évaluation Maplecroft de ces risques a été réalisée spécialement pour la catégorie Véhicules, en tenant compte de la composition de l'exposition de la flotte par constructeur automobile et de la localisation géographique de la production des véhicules. Elle a révélé que 9,6 % des dépenses automobiles du Groupe Ayvens sont effectuées auprès de constructeurs automobiles dont la production est localisée dans des pays évalués en termes de santé et de sécurité selon le classement Maplecroft comme étant à risque élevé (inférieur à 4).

Les principaux facteurs de risques environnementaux pour les véhicules, les pneumatiques et les pièces détachées sont les émissions de gaz à effet de serre (GES) (1), la pollution atmosphérique (2) et l'utilisation intensive des ressources (3).

(1) Changement climatique

Les émissions de GES liées à la chaîne de valeur amont représentent une part substantielle des émissions de CO₂ d'Ayvens. Plus précisément, le Scope 3.2 (biens d'équipement) - englobant les émissions liées à la fabrication des véhicules, des pneumatiques et des pièces détachées - représente environ 30 % de l'empreinte carbone mondiale d'Ayvens. Ces émissions proviennent de la fabrication et du transport livraison des pièces à travers le monde, ainsi que d'une production à forte intensité énergétique, qui repose sur le gaz, l'électricité et le charbon.

(2) Pollution de l'air liée à la fabrication des véhicules

Le risque provient de la pollution de l'air et des émissions de particules fines générées tout au long de l'extraction de matières premières, de la production et du transport des véhicules et des pièces électroniques. Ces émissions proviennent des processus de fabrication et de sa forte intensité énergétique, reposant sur le gaz, l'électricité et le charbon.

(1) AFNOR – Association française de normalisation.

(3) Utilisation des ressources

Des risques liés à l'utilisation des ressources ont été identifiés sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'Ayvens, couvrant la dépendance en matières premières, la consommation d'énergie et d'eau, et les processus de gestion des déchets. En examinant différents risques, tels que la raréfaction des matières premières, la concentration de composants ou de fournisseurs dans certaines régions, et les impacts connexes sur les écosystèmes locaux, le processus d'identification a conduit Ayvens à hiérarchiser les risques liés à la consommation de matières premières critiques pour la construction et l'entretien des véhicules (pièces de rechange).

5.11.2.3 Cartographie des risques concernant les activités du Groupe Ayvens

En 2025, le Groupe Ayvens a réalisé son exercice annuel d'identification et d'évaluation des risques d'atteinte E&S intrinsèques susceptibles d'être liés à ses activités internes (couvre par exemple, les risques associés aux employés du Groupe Ayvens, à sa gouvernance, à sa flotte de véhicules de fonction, à ses locaux, à ses équipements informatiques, etc.) en s'appuyant sur des sources de données externes ⁽¹⁾ (lorsqu'elles sont disponibles) ainsi que sur les expertises de parties prenantes interne.

Le Groupe Ayvens a évalué et classé par ordre de priorité les risques intrinsèques liés à ses **activités internes**, hiérarchisées en fonction de leur gravité, de leur ampleur, de la portée et du caractère irréversible de leurs impacts, ainsi que de leur probabilité d'occurrence.

Cet exercice transversal a permis de prendre en considération trois risques environnementaux intrinsèques **liés aux activités internes du Groupe Ayvens** – (1) **le changement climatique** lié aux activités internes du Groupe Ayvens, (2) **la pollution** liée à la flotte interne ⁽²⁾ et (3) **l'utilisation de l'eau** dans les locaux du Groupe Ayvens – **et de conclure que ces risques intrinsèques peuvent tous être considérés faibles**.

(1) Changement climatique

Les activités de *leasing* et de gestion de flotte du Groupe Ayvens comportent des risques liés au climat sous différents angles qui ont été passés au crible dans le cadre de son État de durabilité. Selon les critères de priorisation appliqués, les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont identifiées comme le risque intrinsèque lié au climat le plus significatif (au regard de leur forte probabilité, de leur persistance à long terme, de leur importance réglementaire et de leur pertinence pour les parties prenantes). Ayvens a donc évalué les risques d'atteinte E&S intrinsèques liés au climat en considérant en priorité le niveau d'émissions de GES associées, appréciés selon la nature des émissions (Scope 1, Scope 2 et Scope 3 ⁽³⁾).

Ayvens s'appuie sur une méthodologie conforme aux exigences du Protocole International de comptabilisation des émissions de GES pour mesurer les émissions de GES ⁽⁴⁾. Les émissions de GES associées aux « activités internes » d'Ayvens dans le champ d'application du Plan de vigilance d'Ayvens couvrent le Scope 1, le Scope 2 ainsi qu'une fraction du Scope 3 (tels que la consommation de papier, la gestion des déchets, ou encore les déplacements professionnels en avion et en train).

l'analyse de la répartition des émissions de GES du Groupe Ayvens met en évidence que les émissions liées aux activités internes du Groupe - couvrant les Scopes 1 et 2, ainsi que sous une part résiduelle du Scope 3 (voyages d'affaires, déplacements domicile-travail des employés, et gestion des déchets) représentent moins de 1 % des émissions totales de CO₂ du Groupe. Compte tenu de cette contribution marginale, les risques environnementaux associés à ces activités internes **ont été évalués comme faibles** dans le cadre du plan de vigilance.

(2) Pollution de la flotte interne

l'exploitation de flotte interne d'Ayvens génère des émissions d'oxydes d'azote (NO_x), d'oxydes de soufre (SO_x) et de particules fines (PM_{2.5}, PM₁₀) issues notamment des moteurs thermiques ou de l'abrasion des pneus. Ces polluants ont un impact direct et à court terme sur la qualité de l'air à l'échelle locale et régionale, en particulier autour des ports, des autoroutes et des centres logistiques urbains.

Dans le cadre de ses travaux d'identification et d'évaluation des risques de son État de durabilité, Ayvens a évalué les impacts potentiels liés à la pollution. La hiérarchie des risques intrinsèques permet de conclure que les **risques liés à la pollution de la flotte interne d'Ayvens sont intrinsèquement faibles** compte tenu de son périmètre limité (une flotte interne composée de seulement 3 859 véhicules) et du niveau élevé d'électrification déjà atteint (68 % des véhicules de la flotte interne sont électriques (BEV ou PHEV)).

(3) Usage de l'eau dans les locaux du Groupe Ayvens

La consommation totale d'eau au sein des locaux du Groupe Ayvens s'élève à 108 103,65 m³ en 2025, soit une moyenne annuelle de 8,2 m³ par collaborateur. Si cet usage de l'eau constitue un enjeu pertinent pour la gestion interne des ressources et la performance environnementale des sites, les risques intrinsèques associés demeurent de portée limitée, car circonscrits au fonctionnement courant des bâtiments du Groupe. A ce titre, ils sont qualifiés de faibles dans le cadre du plan de vigilance. ⁽⁵⁾

Par conséquent, considérant que la loi relative au devoir de vigilance porte principalement sur l'identification et la prévention des risques d'atteintes graves, et au vu de la qualification de ces trois risques liés aux activités internes du Groupe Ayvens comme intrinsèquement faibles, ceux-ci ne sont **pas examinés davantage dans le cadre de l'exercice du Plan de vigilance**.

Les résultats de ces trois exercices de cartographie (dans les relations avec les collaborateurs, dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, et dans les activités du Groupe Ayvens) ont vocation à alimenter la démarche d'amélioration continue d'Ayvens relative à la gestion de ses risques d'atteinte E&S intrinsèques, et à nourrir les actions mises en place telles que décrites dans la section 5.11.4.

(1) Projections ICCT sur l'électrification mondiale et les consommations d'énergie, GHG Protocol, données des constructeurs automobiles (marque, modèle, date du contrat, CO₂, poids, etc.), EcolInvent 3.12 (facteurs d'émission des composants automobiles), ADEME (facteurs d'émissions sur les véhicules et composants, achats de biens et services et déchets), DEFRA (facteurs d'émissions sur le transport et la consommation d'énergie), Giecaskiel, BG (2024). Contribution de l'usure des pneumatiques des véhicules routiers aux microplastiques et à la pollution de l'air ambiant.

(2) La flotte interne désigne les véhicules détenus ou loués par Ayvens pour son propre service opérationnel (plutôt qu'à des fins de location au client).

(3) Le Scope 1 couvre les émissions directes provenant de l'activité elle-même, c'est-à-dire provenant de sources détenues ou contrôlées (par ex. les émissions de CO₂ dues aux déplacements professionnels en voiture ou les émissions liées à la consommation de gaz). 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 (fabrication des véhicules) qu'en aval (utilisation des produits vendus).

(4) <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

(5) Couvre principalement la consommation d'eau liée aux usages sanitaires et aux cuisines des employés, mais inclut également l'eau utilisée pour le lavage des véhicules dans les "mobility center d'Ayvens" (même si cet usage reste marginal).

5.11.3 Procédures d'évaluation régulière des risques d'atteinte E&S intrinsèques

L'objectif de la démarche de vigilance est d'établir un cadre approprié pour gérer les risques d'atteinte E&S intrinsèques (c'est-à-dire couvrant les risques d'atteinte grave identifiés durant l'exercice de cartographie des risques) et d'assurer sa mise en œuvre effective au sein du Groupe Ayvens. Le Groupe revêt donc de façon régulière son dispositif de gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques pour identifier les éventuels risques d'atteinte graves qui ne seraient pas suffisamment couverts par le cadre existant et pour renforcer ses actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte E&S intrinsèques graves.

5.11.3.1 Dispositif de gestion des risques concernant les collaborateurs

Afin d'évaluer les risques d'atteinte E&S intrinsèques graves, Ayvens s'appuie sur un ensemble de dispositifs opérationnels régulièrement mis à jour dans une volonté d'amélioration continue. Cette approche capitalise également sur le cadre mis en place par Société Générale, dont Ayvens est une filiale.

5.11.3.1.1 Ayvens évalue ses dispositifs d'atténuation et de prévention des risques d'atteinte E&S intrinsèques graves au moyen d'auto-évaluations

Auto-évaluation du contrôle des risques (RCSA-Risk Control Self Assessment)

L'exercice de RCSA a pour objet d'apprécier l'exposition aux risques opérationnels des activités relevant du périmètre de responsabilité du Groupe Ayvens, afin de s'assurer de leur maîtrise et en améliorer le pilotage.

Cet exercice permet d'identifier, de prévenir et d'atténuer correctement les risques d'atteinte graves aux thématiques suivantes concernant les collaborateurs répertoriés dans la section 5.11.2.1 : **liberté d'association et de négociation collective et conditions de travail**.

Auto-évaluation du devoir de vigilance dans le cadre de la campagne Planethic de Société Générale

Un exercice spécifique à la bonne application du devoir de vigilance par le Groupe Ayvens est réalisé par le biais d'un questionnaire (*Planethic Reporting*). Ce questionnaire évalue la mise en œuvre des politiques et processus locaux, ainsi que les contrôles réalisés sur les **cinq thématiques concernant les collaborateurs** identifiées dans la section 5.11.2.1.

En 2025, cette auto-évaluation couvre les effectifs des entités consolidées du Groupe Ayvens de dix salariés et plus.

5.11.3.1.2 Ayvens évalue régulièrement le niveau de satisfaction de ses collaborateurs via le « Baromètre Collaborateurs » de Société Générale et l'enquête Ayvens Pulse sur l'intégration

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 (une enquête interne annuelle) et l'enquête Pulse d'Ayvens sur le parcours d'intégration, les collaborateurs sont régulièrement invités à faire part de leur perception sur des thématiques clés, telles que : l'engagement, la qualité de vie au travail et la confiance dans la stratégie de Société Générale ainsi que dans celle d'Ayvens.

Ces deux enquêtes sont confidentielles et anonymes afin d'encourager les collaborateurs à s'exprimer. Partagés avec ces derniers, les résultats donnent lieu à des plans d'action ainsi qu'à des groupes de travail, dans un esprit d'amélioration continue.

En outre, ces deux canaux sont essentiels pour Ayvens afin de recueillir le ressenti des collaborateurs sur les thématiques suivantes les concernant, telles qu'identifiées dans la section 5.11.2.1 : **conditions de travail, discrimination, santé et sécurité au travail et droits humains**. Ayvens obtient ainsi des commentaires utiles, peut identifier et suivre les enjeux locaux, et mettre en œuvre des plans d'action ciblés pour répondre aux préoccupations soulevées.

« Baromètre Collaborateurs » de Société Générale

Les résultats d'Ayvens au « **Baromètre Collaborateurs** » 2024 ont donné lieu à l'élaboration de plans d'action pour l'ensemble de l'année 2025, structurés autour de trois priorités : la confiance et l'engagement envers les stratégies de Société Générale et d'Ayvens ; le renforcement de l'efficacité opérationnelle ; ainsi que le bien-être et l'équilibre des temps de vie. Toutes les entités locales ont également défini un axe d'action spécifique en lien avec leurs résultats propres afin de garantir la mise en œuvre d'initiatives ciblées, telles que l'intégration culturelle.

Le « **Baromètre Collaborateurs** » 2025 s'est concentré sur les thématiques suivantes : engagement, efficacité, responsabilité avec notamment un focus sur la thématique Culture & Conduite et les perspectives d'avenir. Une fois les résultats disponibles, des plans d'actions seront mis en place tout au long de l'année 2026 pour répondre aux préoccupations soulevées par les collaborateurs du Groupe Ayvens.

Enquête Ayvens Pulse sur l'intégration

Depuis l'acquisition de LeasePlan par ALD, Ayvens poursuit activement son parcours d'intégration. Dans ce cadre, une enquête interne dédiée encourage les collaborateurs à partager leurs réflexions et ressentis sur ce processus d'intégration. Ils sont également invités à apporter leur contribution sur des sujets clés, tels que l'engagement, le bien-être au travail, la culture, les conditions de travail et la diversité, l'équité et l'inclusion.

Les résultats de l'enquête Pulse 2025 d'Ayvens ont conduit à des mesures visant à assurer la continuité avec les plans d'engagement et de surveillance locaux, à finaliser une intégration culturelle harmonieuse et à améliorer l'efficacité opérationnelle. Une attention particulière est portée à la priorisation et au renforcement de la communication concernant les prochaines étapes pour Ayvens, afin de garantir que les collaborateurs se sentent impliqués dans le processus post-intégration. Par ailleurs, l'accent continu mis par le Groupe Ayvens sur la Culture et la Conduite, incluant des sujets tels que la Culture du dialogue (*speak-up*), a été identifié comme essentiel pour poursuivre la construction d'une culture sûre et inclusive.

5.11.3.2 Dispositif de gestion des risques dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

La documentation normative du Groupe Ayvens encadre la gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques dans la conduite des achats et la gestion de la relation fournisseurs, en couvrant les **thématiques de risques intrinsèques identifiés** dans la section 5.11.2.2.

Les principaux attendus sont rappelés dans la **Charte des Achats Durables** d'Ayvens, publiée en 2024. La politique d'Ayvens intègre les considérations d'atteinte E&S à chaque étape du processus d'approvisionnement (de l'appel d'offres à la surveillance de la relation), avec un accent particulier sur la **gestion des risques d'atteinte E&S**.

La politique globale d'Ayvens en matière d'approvisionnements contient une section spécifique consacrée aux **achats responsables**. La mise en œuvre opérationnelle de cette documentation normative et la gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques au cours du processus d'approvisionnements, s'appuie sur un ensemble de **questionnaires obligatoires** afin d'identifier, évaluer et gérer les risques d'atteinte E&S, au niveau du fournisseur ou du prestataire de services. Ces outils sont appliqués aux achats effectués au minimum pour les catégories comportant un risque moyen, élevé et très élevé, et sont utilisés dans l'ensemble du Groupe Ayvens. La **maturité E&S des fournisseurs** est évaluée lors de la phase d'appel d'offres par le biais d'un questionnaire. La notation globale des fournisseurs inclut les résultats du questionnaire qui évalue la maturité d'atteinte E&S.

L'évaluation des risques d'atteinte E&S est également intégrée dans le processus KYS (*Know Your Supplier*). En décembre 2024, Ayvens Compliance a publié la nouvelle politique KYS afin de permettre à Ayvens d'identifier les fournisseurs exposés à la criminalité financière, aux pots-de-vin et à la corruption et aux risques d'atteinte E&S, ou exposant Ayvens à un risque de réputation. Ayvens applique systématiquement le processus KYS à l'entrée en relation avec le fournisseur et lors de revues périodiques pendant la vie du contrat, selon le niveau de risque identifié du fournisseur.

Afin d'identifier et d'évaluer les risques d'atteinte E&S intrinsèques graves en matière de conduite des affaires, la fonction Achats :

- identifie le niveau de risques d'atteinte E&S des catégories d'approvisionnements au travers de la cartographie des risques d'atteinte E&S dédiée ;
- inclut des critères d'atteinte E&S dans les appels d'offres portant sur des catégories d'approvisionnements dont le risque d'atteinte E&S est classé moyen à très élevé ;
- intègre les critères d'atteinte E&S dans l'évaluation KYS (*Know Your Supplier*) des fournisseurs du Groupe Ayvens, en incluant notamment la vérification du respect de la liste de vigilance E&S et le contrôle des controverses d'origine E&S ; Le processus KYS fait également l'objet d'une revue périodique pendant le cycle de vie du contrat.

Pour accompagner la mise en œuvre efficace de ces mesures de gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques dans les achats, **des formations spécifiques** à la conduite des approvisionnements durables et aux outils de gestion des risques d'atteinte E&S sont dispensées à l'ensemble des acheteurs professionnels au sein du Groupe Ayvens. De plus, afin de s'assurer que les acheteurs occasionnels soient également conscients des enjeux, des supports de formation sont disponibles sur une plateforme d'*e-learning*.

5.11.3.3 Dispositif de gestion en lien avec les activités du Groupe Ayvens

Comme mentionné dans la section 5.11.2.3, il a été considéré que les trois risques environnementaux intrinsèques aux activités du Groupe Ayvens, à savoir (1) le changement climatique lié aux activités internes du Groupe Ayvens, (2) la pollution liée à la flotte interne et (3) l'utilisation de l'eau dans les locaux du Groupe Ayvens, peuvent tous être considérés comme intrinsèquement faibles. Ces risques d'atteinte E&S n'étant pas graves, il n'est pas utile de mentionner de mesures de prévention ou d'atténuation.

5.11.4 Actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte E&S intrinsèques graves

5.11.4.1 Transversal – Développement de formations ESG (Environnement, Social, Gouvernance)

En 2024, le Groupe Société Générale a lancé un plan visant à dispenser des formations et à instaurer une culture de la durabilité pour l'ensemble des collaborateurs.

Le Groupe Ayvens a adapté ce plan de Société Générale aux spécificités de son modèle d'affaires. Cela a permis au Groupe Ayvens de fournir aux collaborateurs un socle commun de connaissances ESG et développer leur expertise sur des sujets spécifiques de durabilité auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien (par exemple, l'économie circulaire pour les opérations ou les achats responsables pour la fonction achat, etc.).

À fin décembre 2024, **95 %** des collaborateurs d'Ayvens avaient suivi au moins une formation ESG au cours de l'année, cet effort de formation représente un total de 28 251 heures de formation sur les sujets ESG ; 8 % des collaborateurs du Groupe avaient suivi un atelier sur la Fresque du Climat ⁽¹⁾.

En 2025, Ayvens a continué à former ses collaborateurs sur les sujets ESG comme suit :

- en ciblant les nouveaux arrivants, deux modules dédiés à la stratégie sont proposés : « Stratégie de durabilité d'Ayvens » et « Stratégie RSE de Société Générale ». Le premier doit être complété dès l'arrivée du salarié dans le Groupe et le second après 4 mois d'ancienneté ;
- en poursuivant le déploiement de la Fresque du Climat: 14% des collaborateurs du Groupe avaient suivi un atelier à fin 2025.
- en formant le personnel ⁽²⁾ exposé au cadre de gestion des risques d'atteinte E&S de Société Générale : il s'agit d'une formation obligatoire, disponible en 11 langues, décrivant le périmètre, la gouvernance et les principales étapes de la gestion des risques d'atteinte E&S (à savoir, l'identification et l'évaluation des risques ainsi que les plans d'action en découlant). À fin 2025, 32 % des collaborateurs du Groupe Ayvens avaient suivi cette formation.

Enfin, les collaborateurs d'Ayvens, en tant que membres du Groupe Société Générale, ont accès à l'offre de formation de la Société Générale University sur les sujets ESG, organisée autour de :

- 6 grands thèmes: les fondamentaux de l'ESG, l'environnement et la transition écologique, la finance et l'investissement durables, l'analyse des risques et des facteurs ESG, la technologie numérique responsable et l'aspect employeur responsable ;

(1) Formation de trois heures.

(2) Équipes achats, ventes et conseil, conformité, risques, durabilité.

- divers formats pédagogiques : modules en ligne (notamment avec des plateformes spécialisées, telles que la Climate School et la Net Zero School d'AXA Climate), ateliers interactifs, programmes en présentiel, certification CESGA (certificateur EFFAS – European Federation of Financial Analyst Societies) ;
- un programme complet de reconversion ESG visant à favoriser la mobilité interne.

En 2025, Ayvens, en partenariat avec l'association Shifters, a développé une édition professionnelle de la **Fresque de la Mobilité**, spécialement adaptée à l'activité de *leasing*. Le résultat, *The Mobility Lab*, est un atelier collaboratif axé sur l'impact environnemental et social de la mobilité qui aide à sensibiliser les participants aux stratégies de transport durable tout en leur donnant les moyens d'agir, que ce soit dans leur ville, sur leur lieu de travail ou au sein de leur communauté. L'atelier est proposé non seulement aux collaborateurs d'Ayvens, mais également à ses clients.

5.11.4.2 Dans les relations avec les collaborateurs

Afin de prévenir et atténuer les risques d'atteinte E&S intrinsèques graves dans le cadre de ses relations avec ses collaborateurs, le Groupe Ayvens a défini des lignes directrices spécifiques qui couvrent les questions liées aux **droits humains**, à la **liberté d'association et de négociation collective**, à la **discrimination**, à la **santé et sécurité au travail** et aux **conditions de travail**, en plus de plusieurs politiques applicables à l'ensemble de ses entités dans le monde :

5.11.4.2.1 Le « Code Société Générale »

Le « Code Société Générale » est un document normatif interne qui définit les règles de fonctionnement et d'organisation applicables au sein du Groupe Société Générale, y compris du Groupe Ayvens. Ce document traite de différents types de risques, notamment ceux liés aux thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 : **liberté d'association et de négociation collective, conditions de travail, discrimination et santé et sécurité au travail**. Il est régulièrement actualisé, diffusé et accessible à tous les collaborateurs. Le Groupe Ayvens dispose par ailleurs de ses propres politiques internes, dans lesquelles le respect du « Code Société Générale » constitue une exigence.

5.11.4.2.2 Le Code de Conduite de Société Générale

Le Code de Conduite de Société Générale précise les standards à respecter et les engagements envers l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, prestataires, partenaires, etc.). Il met l'accent sur les cinq thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 : **importance du respect des droits humains, garantie de conditions de travail équitables, promotion du dialogue social, promotion de la santé et sécurité au travail et renforcement du principe de non-discrimination**. Il s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Ayvens ainsi qu'aux parties prenantes internes et externes, telles que les fournisseurs et les sous-traitants.

5.11.4.2.3 Politiques et mesures associées à chaque thématique identifiée dans la cartographie des risques

En 2023, Société Générale a renouvelé son engagement avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union en signant un nouvel **accord mondial sur les droits des salariés du Groupe Société Générale** ⁽¹⁾, sur la base des précédents accords de 2015 et de 2019. En tant que filiale de Société Générale, le Groupe Ayvens s'attache à faire respecter et à mettre en œuvre ce texte qui aborde les **cinq thématiques concernant les collaborateurs** identifiées dans la section 5.11.2.1.

En outre :

Liberté d'association et de négociation collective

Comme souligné dans l'accord avec UNI, Ayvens s'engage à créer un environnement libre, neutre et ouvert pour l'exercice des droits à la liberté d'association. Le Groupe Ayvens s'engage à respecter les normes en vigueur localement.

En 2025, dans le cadre de la campagne annuelle Planethic de Société Générale, 95 % des entités Ayvens ont évalué l'efficacité du dialogue social local comme « très bonne » ou « bonne ».

Discrimination

A travers sa **politique Diversité, Équité et Inclusion**, le Groupe Ayvens formalise son engagement à valoriser et à promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité. Il s'attache à mettre en œuvre les conditions d'une organisation inclusive dans l'ensemble de ses processus RH et de ses entités et proscrit toute forme de discrimination, quels que soient les croyances, l'âge, le handicap, la parentalité, la nationalité, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'appartenance à une organisation politique, religieuse ou syndicale, ou toute autre caractéristique qui pourrait faire l'objet d'une discrimination.

Par ailleurs, dans le cadre de sa **stratégie Diversité, Équité et Inclusion**, le Groupe Ayvens accorde une attention particulière à l'égalité femmes-hommes avec pour objectif de (i) réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein de ses principales entités au moyen de mesures correctives lorsque des écarts non expliqués par des critères objectifs sont identifiés, et (ii) d'accroître la représentation des femmes au sein des instances dirigeantes.

En outre, comme indiqué dans la **politique d'Ayvens en matière de gestion des comportements inappropriés**, le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail sûr, sain, non discriminatoire et respectueux, qui favorise leur développement professionnel et personnel.

Ayvens s'engage à prévenir et à traiter les comportements inappropriés, tels que le harcèlement, de toute nature, les agissements sexistes, la discrimination, la violence et les situations liées à la santé et à la sécurité au travail. La politique en matière de gestion des comportements inappropriés est axée sur la mise en œuvre de mesures visant à prévenir de tels comportements et à réagir rapidement à tout signalement. En luttant contre les comportements inappropriés, le Groupe entend assurer le bien-être psychologique et physique des collaborateurs, en créant un environnement sain et sûr ainsi que des relations de travail sécurisées et équilibrées.

(1) <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2023-06/2023-accord-mondial-sur-les-droits-des-salaries-du-groupe-societe-generale.pdf>

Il convient de noter qu'en 2025, le Groupe Ayvens a déclaré que :

- 94 % des collaborateurs ont suivi une formation dédiée à la prévention et à la gestion des comportements inappropriés (dont les discriminations).
- Le nombre d'incidents liés à des cas de discrimination (y compris de harcèlement) était de 16.

Santé et sécurité au travail

Dans le cadre de la **politique de santé et de sécurité au travail de Société Générale** ⁽¹⁾, à laquelle adhère Ayvens, l'engagement a été pris que chaque salarié puisse bénéficier d'un environnement de travail sûr dans les 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 prend des mesures pour préserver la santé, la sécurité et la qualité des conditions de travail. Ces principes sont applicables localement au sein des entités Ayvens, en tenant compte des législations spécifiques et locales. Chacune des entités peut définir un niveau de couverture santé complémentaire en fonction du régime obligatoire du pays et avec un niveau de protection au moins comparable aux pratiques de marché local.

Par ailleurs, comme indiqué dans l'accord UNI, Ayvens promeut une démarche visant à assurer un niveau minimal de protection sociale de la santé à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde.

Le Groupe Ayvens a déclaré qu'en 2025 :

- 90,5 % des collaborateurs étaient couverts par un système de gestion de santé et de sécurité.
- Le taux d'accidents du travail comptabilisables (ppm) était 0,95.

Conditions de travail

Les entités du Groupe sont tenues de s'assurer de l'existence et de la signature d'un **contrat de travail valide pour l'ensemble de ses collaborateurs**.

Par ailleurs, le Groupe Ayvens veille à offrir une rémunération attractive aux collaborateurs. Comme indiqué dans la **politique d'Ayvens en matière de rémunération**, la rémunération et les avantages sociaux reposent sur des critères d'équité, de transparence et de non-discrimination et doit respecter le principe d'égalité de salaire pour un travail égal ou un travail de même valeur. Le Groupe Ayvens respecte systématiquement la législation applicable et les conventions collectives en ce qui concerne les salaires minimums dans chaque pays dans lequel il exerce ses activités. Le Groupe Ayvens intègre également la notion de « salaire décent » dans sa politique de rémunération, en tenant compte des références de *living wage* (salaire décent) développées pour chaque pays et région du monde par FairWage Network (ONG mondialement reconnue).

Par ailleurs, en tant qu'employeur responsable, le Groupe s'attache à préserver des horaires de travail décentes et respectueux des temps de vie. En effet, le Groupe Ayvens reconnaît le **droit à la déconnexion**, en adéquation avec la place croissante et le développement des outils numériques. En 2025, 98 % des entités du Groupe Ayvens ont indiqué avoir formalisé des politiques, procédures ou processus RH visant à garantir que la durée hebdomadaire de travail ne dépasse pas 48 heures, et que les heures supplémentaires soient volontaires, peu fréquentes, et conforme au plafond légal applicable dans chaque pays, par semaine et par salarié.

Enfin, comme indiqué dans la **politique de confidentialité d'Ayvens en ce qui concerne la gestion des données des collaborateurs**, le Groupe Ayvens s'engage à protéger les données et la vie privée des collaborateurs, dans le respect des règles locales applicables, sur la base des principes suivants : droit d'accès et transparence (permettant de rectifier ou de supprimer les données), proportionnalité, durée de conservation limitée, protection et confidentialité. La Note de Confidentialité d'Ayvens informe les collaborateurs sur les modalités de collecte et de traitement de leurs données à caractère personnel, détaillant les principales activités de traitement impliquant des données à caractère personnel, ainsi que les données collectées et leur destinataire.

Droits humains

Le Groupe Ayvens proscrit toute forme de travail forcé, d'esclavage moderne et de trafic d'êtres humains, comme souligné dans la **déclaration de Société Générale sur l'esclavage moderne et le trafic d'êtres humains** ⁽²⁾, et conformément à la **position de Société Générale sur les droits humains** ⁽³⁾ à laquelle Ayvens adhère.

Par ailleurs, Société Générale a fixé l'âge minimum d'embauche à 16 ans, conformément aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (qui n'autorise pas l'embauche des salariés de moins de 15 ans). En 2025, toutes les entités d'Ayvens ont déclaré se conformer à cette règle.

Il convient de noter qu'en 2025, aucune entité Ayvens n'a signalé d'incident en matière de droits humains.

5.11.4.2.4 Sécurité des personnes et des biens au sein des locaux d'Ayvens

En tant que filiale du Groupe Société Générale, les entités du Groupe Ayvens bénéficient de la supervision de la sécurité des personnes et des biens, tant au sein des locaux que lors des déplacements professionnels. Cette supervision est assurée par la Direction de la Sécurité du Groupe Société Générale (DSG), qui dépend du Secrétariat Général du Groupe Société Générale. La DSG a mis en place une approche de sécurité globale visant à évaluer les niveaux de risques puis à fédérer l'ensemble des dispositifs de protection pour répondre de manière optimale à la multiplication des menaces (criminalité, terrorisme, géopolitique, sanitaire, climatique, cybercriminalité, etc.). Cette approche s'applique à l'ensemble des implantations de Société Générale à travers cinq axes : un dispositif de veille, un standard de sécurité, une supervision incluant des contrôles permanents, des actions de culture sécurité et un dispositif de gestion de crise :

- l'objectif de la veille est d'évaluer au jour le jour les risques susceptibles d'affecter la santé et la sécurité des personnes sur le lieu de travail et lors de déplacements professionnels afin d'anticiper les risques et les crises. Les informations et les résultats des analyses sont transmis aux entités ;
- en complément de ses politiques de sécurité existantes, le Groupe Ayvens travaille actuellement à l'alignement de son cadre sur la base du Cadre général de sécurité et de sûreté mis en place par Société Générale. Des règles spécifiques aux déplacements professionnels ont été définies et sont respectées par les collaborateurs du Groupe Ayvens lors de leurs déplacements professionnels ;
- la supervision permet aux entités du Groupe Ayvens de développer les compétences nécessaires pour opérer au quotidien et répondre aux incidents selon les meilleurs standards. Des contrôles permanents sont déployés pour vérifier le bon respect des règles du Cadre général de sécurité sûreté ;

(1) <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Document%20RSE/politique-de-sante-et-de-securite-au-travail-fr.pdf>

(2) <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/CSR/modern-slavery-act.pdf>

(3) <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/rse/position-droits-humains.pdf>

- des actions mensuelles consacrées à la culture de la sécurité (conférences, sensibilisations, revues de presse) sont organisées pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques et aux bons réflexes *ad hoc* ;
- enfin, la Direction des risques extra-financiers et de la conformité d'Ayvens, première ligne de défense, a structuré un dispositif de gestion de crise pour répondre efficacement à toute atteinte significative à la sécurité des personnes et des biens, aligné sur celui défini par la Direction de la Sécurité de Société Générale.

La sécurité des personnes et des biens au sein des locaux d'Ayvens répond à la thématique suivante identifiée dans la section 5.11.2.1 : **la santé et la sécurité au travail**.

5.11.4.2.5 Formation des collaborateurs

Formations obligatoires

Les collaborateurs du Groupe Ayvens sont invités à suivre des formations en ligne obligatoires sur Culture et Conduite (C&C), la Culture du Dialogue (*speak-up*) et le droit d'alerte, afin de renforcer la sensibilisation sur ces sujets clés. En 2025, 98 % des collaborateurs du Groupe Ayvens ont suivi ces formations.

Offre de développement des compétences au sein du Groupe Ayvens

L'offre de développement des compétences vise à améliorer les conditions de travail en garantissant l'employabilité des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise. Cette offre cible en priorité des compétences métiers, des compétences définies par Ayvens comme étant nécessaires à l'avenir (résilience, esprit critique, créativité, culture digitale et intelligence émotionnelle), et la Responsabilité Sociale et Environnementale pour aider les collaborateurs à suivre l'évolution du secteur et des besoins de l'organisation. En 2025, les entités Ayvens indiquent que 95 % des collaborateurs du Groupe Ayvens ont suivi au moins une formation de ce type au cours de l'année.

5.11.4.2.6 Programme Culture et Conduite (C&C) de Société Générale et principes liés à la Culture du Dialogue (*speak-up*)

Le programme Culture et Conduite (C&C) de Société Générale, pleinement adopté par Ayvens, est conçu pour cultiver et diffuser une culture de responsabilité en accord avec la performance durable à l'échelle mondiale du Groupe Société Générale. Chaque collaborateur est tenu de respecter les règles et normes établies, en plaçant l'intégrité et l'éthique au cœur de ses actions. Pour soutenir cette initiative, le Groupe Ayvens promeut un environnement de dialogue ouvert et inclusif, encourageant la liberté d'expression et l'écoute active afin d'atténuer les risques potentiels, notamment ceux liés aux **thématiques identifiées** dans la section 5.11.2.1.

Des communications régulières et des ressources sont mises à disposition des collaborateurs, notamment un document de référence de la Culture du Dialogue (*speak-up*) créé par Société Générale, qui renforce les principes clés et accroît la sensibilisation des collaborateurs. Pour renforcer davantage la culture d'Ayvens et garantir des actions responsables, Ayvens a développé un programme C&C complet, comprenant des sessions de formation et des ateliers, un focus continu sur la promotion d'un dialogue ouvert ainsi que la mise en place d'un réseau de correspondants C&C locaux dans toutes les entités d'Ayvens.

En 2025, dans le cadre du « Baromètre Collaborateurs » annuel de Société Générale, 80 % des collaborateurs d'Ayvens déclarent avoir confiance pour exprimer leur opinion, nouvelles idées ou préoccupations auprès de leur direction ou leurs collègues. Par ailleurs, 89 % des collaborateurs d'Ayvens considèrent qu'au sein de leur entité, ils agissent de manière éthique et responsable dans leurs activités.

5.11.4.3 Dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

Suite à la démarche d'identification et d'évaluation des risques d'atteinte E&S intrinsèques dans la conduite des achats, **Ayvens met en oeuvre plusieurs actions visant à prévenir et à atténuer les risques d'atteinte E&S intrinsèques graves liés aux pratiques commerciales loyales et à l'éthique, à l'environnement, aux droits humains, et aux conditions d'emploi :**

- inclure dans les appels d'offres des exigences d'atteinte E&S couvrant les principaux risques pour les catégories d'approvisionnements identifiées dans la cartographie des risques d'atteinte E&S classés moyen à très élevé par Ayvens Achats depuis 2024. Pour les catégories d'achats indirects sous la responsabilité de la Direction des approvisionnements de Société Générale, se référer au Plan de vigilance de Société Générale ;
- appliquer dans les grilles de notation des cotations dans les appels d'offres une pondération des critères d'atteinte E&S proportionnée au niveau de risque d'atteinte E&S de la catégorie d'approvisionnements ;
- ajouter une clause de durabilité aux contrats types utilisés par les Achats globaux et les entités locales d'Ayvens, qui inclut un engagement contractuel pour les fournisseurs de respecter :
 - la Charte des Achats Durables ⁽¹⁾. Ce document décrit les engagements du Groupe Ayvens en matière de durabilité, les obligations et les attentes envers ses fournisseurs. Les engagements réciproques énoncés dans la Charte des Achats Durables reposent notamment sur les principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations unies dans le domaine des droits humains, des conditions de travail (santé et sécurité), de l'environnement et de la lutte contre la corruption ;
- pour les activités d'approvisionnements locales classées comme présentant un risque d'atteinte E&S moyen, élevé et très élevé, des outils simplifiés de gestion des risques d'atteinte E&S (comme des modèles de questionnaires E&S simplifiés) sont fournis, tandis que pour les achats globaux, une évaluation ESG complète est réalisée ;
- si la performance d'atteinte E&S n'est pas à la hauteur des normes attendues, Ayvens encourage l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions de remédiation. En outre, Ayvens procède à un examen approfondi des controverses liées aux aspects d'atteinte E&S afin de comprendre leur nature, leur contexte et leur impact potentiel.

Toutes ces mesures traitent simultanément les domaines de risque E&S identifiés, notamment les pratiques commerciales équitables et l'éthique, l'environnement (notamment le changement climatique, la pollution atmosphérique et l'utilisation des ressources), ainsi que la santé et la sécurité.

Les Achats globaux sont responsables de la gestion des contrats et des appels d'offres mondiaux pour les catégories les plus importantes de services de flotte, telles que les pneumatiques, les vitres, ou voitures de locations.

Les Achats locaux sont responsables de la gestion des contrats et des appels d'offres locaux qui ne sont pas couverts par les appels d'offres globaux. Ils gèrent également l'approvisionnement opérationnel des véhicules.

Comme indiqué dans la cartographie des risques, les domaines dans lesquels les risques environnementaux liés aux fournisseurs et aux sous-traitants se matérialisent sont le changement climatique (1), la pollution de l'air (2) et l'utilisation des ressources (3).

(1) <https://www.ayvens.com/en-cp/sustainability/sustainable-procurement-charter/>

(1) Précisions sur le changement climatique

En tant que société de *leasing*, Ayvens joue un rôle dans la réduction des émissions de CO2 dans le secteur de la mobilité. Si les émissions de CO2 liées à la fabrication des véhicules relèvent principalement de la responsabilité des constructeurs automobiles, le Groupe Ayvens s'efforce d'influencer les pratiques durables, notamment en travaillant avec les constructeurs (voir section ci-dessus sur la politique d'achats responsables, intégrée dans la politique globale d'achats d'Ayvens, et la section 5.11.3.2). Ayvens déclare également systématiquement ces émissions sur le Scope 3.2. Ces émissions s'inscrivent dans le cadre de l'ambition plus large d'Ayvens de réduire ses émissions de Scope 3 de 30 % en 2030 et de 90 % d'ici 2050 par rapport à 2019, année de référence.

(2) Précisions sur la pollution de l'air

En tant que société de *leasing*, Ayvens joue un rôle dans la réduction de la pollution dans le secteur de la mobilité. Si la pollution liée à la fabrication des véhicules relève principalement de la responsabilité des constructeurs automobiles, le Groupe Ayvens s'efforce d'influencer les pratiques durables, notamment en travaillant avec les constructeurs (voir ci-dessus la section sur la politique d'achats responsables, intégrée à la politique globale d'achats d'Ayvens, et la section 5.11.3.2).

Il convient de noter que, malgré les efforts déployés pour évaluer la pollution de l'air liée à la fabrication des véhicules, il existe d'importantes lacunes dans les données en raison de leur disponibilité limitée et de l'absence de rapports normalisés sur la pollution liée à la fabrication rendant difficile la réalisation d'estimations précises.

(3) Précisions sur l'utilisation des ressources

Prestataire de services, le Groupe Ayvens n'achète pas de matières premières en tant que telles. Les principaux flux entrants sont les produits finis que le Groupe Ayvens achète tels que les véhicules et les pièces de rechange pour ses catégories d'achats directs stratégiques, ainsi que le matériel IT pour les catégories d'achats indirects. Les principales mesures prises sont les suivantes :

- inclure l'utilisation des outils ESG pris en compte dans la politique des achats responsables d'Ayvens. Les facteurs ESG sont pris en compte dans les grilles de notation et la sélection des fournisseurs. Cette politique s'applique à toutes les catégories d'achats et à toutes les zones géographiques, et Ayvens encourage l'adoption des principes de l'économie circulaire par le biais d'un engagement et d'une collaboration continue avec ses fournisseurs. À titre d'exemple, Ayvens promeut les pratiques d'économie circulaire en s'approvisionnant en pneus reconditionnés fabriqués à partir de matériaux recyclés ;
- étendre l'activité de seconde vie de *leasing* à un plus grand nombre de marchés. Ce modèle contribuant à réduire le nombre de nouveaux véhicules qu'Ayvens doit acquérir, ce qui contribue à optimiser l'utilisation des matériaux, à prolonger la durée de vie des actifs et à réduire la production de déchets ;
- développer l'économie circulaire dans l'entretien des véhicules, en privilégiant la réparation des composants - tels que les pare-brise - plutôt que leur remplacement systématique.

5.11.5 Mécanisme d'alerte

5.11.5.1 Dispositif d'alerte

Ayvens a recours au dispositif de Société Générale pour se conformer à l'ensemble des exigences légales françaises et internationales, en particulier la loi du 9 décembre 2016, dite « Sapin 2 » relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation économique, modifiée par la loi Wasserman du 21 mars 2022 qui vise à améliorer la protection des lanceurs d'alerte, ainsi que la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des maisons mères et des entreprises contractantes. Ce dispositif d'alerte prend en compte l'obligation de mettre à disposition des collaborateurs des entreprises de plus de 250 salariés un canal d'alerte local conforme aux lois et réglementations des pays d'implantation des entités concernées. En l'absence de syndicat représentatif au niveau central, Ayvens a engagé des discussions avec son comité d'entreprise et a présenté à cette occasion son dispositif d'alerte.

Ce dernier, accessible via le portail www.ayvens.com et l'intranet du Groupe Ayvens, a été déployé mondialement et est disponible dans plus de 20 langues via une plateforme sécurisée. En plus des canaux d'alerte au niveau du Groupe et au niveau local, les alertes peuvent également être signalées par la voie hiérarchique, à la conformité, via les canaux RH ou auprès de tout responsable d'alerte désigné.

Le mécanisme d'alerte permet le recueil de signalements relatifs à : des suspicions, des violations ou des tentatives de dissimulation de violations d'engagements internationaux de lois ou de règlements ; des risques d'atteinte aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement, des comportements ou situations contraires au Code de conduite du Groupe. Il est ouvert aux salariés, aux membres de l'organe de direction, aux administrateurs, aux actionnaires, aux collaborateurs externes et occasionnels, aux sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, ainsi qu'aux tiers facilitateurs. Il repose sur une plateforme externe sécurisée qui assure la protection des données à caractère personnel et la stricte confidentialité des informations (notamment l'identité du lanceur d'alerte) comme l'exige la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation économique. Le déclenchement d'une alerte interne est un droit et aucun collaborateur ne sera pénalisé de quelque manière que ce soit pour avoir déclenché une alerte interne de bonne foi.

Le Code de conduite de Société Générale, applicable à Ayvens, précise les modalités d'exercice des mécanismes d'alerte.

Signalements et alertes en 2025/mesures correctives

En 2025, le Groupe Ayvens a observé un total de 90 signalements éligibles au titre du dispositif d'alerte. La proportion des alertes portant sur des thématiques de relations humaines (harcèlement moral ou sexuel, agissements sexistes, discrimination) est de 2/3 de l'ensemble des alertes lancées en 2025. Les autres signalements portent sur diverses allégations (corruption, conflits d'intérêts, protection des données, etc.).

Sur tous les signalements admissibles classifiés, environ 1/3 ont mis en évidence des incidents nécessitant des mesures correctives, telles qu'une sanction disciplinaire.

Au-delà des actions correctives propres à la gestion individuelle de chaque alerte, les comportements inappropriés identifiés par la procédure d'alerte sont intégrés dans le dispositif de gestion des incidents du Groupe. Au niveau de la Holding, le Groupe Ayvens utilise également l'analyse transverse des incidents et de leur évolution pour compléter son dispositif de gestion des risques.

En 2025, Société Générale a affirmé son engagement en matière de prévention des incidents et de traitement des alertes, en consolidant ses programmes de sensibilisation et de formation, ce qui a également été fait au niveau du Groupe Ayvens. Le dispositif de traitement des alertes et de prévention des incidents a été renforcé par l'harmonisation des pratiques à l'échelle mondiale, afin de favoriser le partage des expertises. En 2025, le Groupe Ayvens a mis en place un comité trimestriel d'examen des alertes au niveau de la Holding, permettant la surveillance et la supervision du dispositif d'alerte.

Communication et sensibilisation au dispositif d'alerte

Le lien vers le dispositif d'alerte a été mis à disposition par le Groupe Ayvens à la fois sur l'intranet et sur le site institutionnel afin d'en faciliter l'accès pour les salariés externes et temporaires, les membres de l'organe de direction, les administrateurs et actionnaires, ainsi que les prestataires de services avec lesquels le Groupe Ayvens entretient une relation d'affaires établie (sous-traitants, fournisseurs, etc.).

Depuis le lancement de l'outil d'alerte, des actions régulières de communication et de sensibilisation sont menées chaque année auprès des salariés, externes et occasionnels et des membres de l'organe de direction sur le dispositif d'alerte mis en place au sein du Groupe. Par ailleurs, tous les collaborateurs doivent suivre une formation annuelle sur le droit d'alerte dispensée par le Groupe. Toutes ces actions ont pour but d'aider chaque salarié à comprendre les objectifs du droit d'alerte, à connaître les moyens dont il dispose pour l'exercer et à comprendre les protections attachées au statut de lanceur d'alerte. Les sous-traitants ou fournisseurs sont informés du dispositif d'alerte par le biais du Code de conduite du Groupe.

5.11.5.2 Promotion du dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe Ayvens est également impliqué dans un dialogue permanent avec ses parties prenantes, ce qui lui permet de recevoir, le cas échéant, des alertes de la part de tiers qui ne sont pas couverts par le mécanisme d'alerte décrit ci-dessus.

Ce dialogue couvre en particulier la société civile à travers de nombreux échanges avec des ONG en France et à l'international. Par ailleurs, en complément du mécanisme d'alerte, Ayvens a mis en place un cadre exhaustif de traitement des réclamations, à la disposition de toute personne, physique ou morale, souscrivant ou susceptible de souscrire ses produits et services fournis, à titre privé ou professionnel. Ce mécanisme inclut tous les clients (de détail, professionnels et entreprises) en relation d'affaires avec le Groupe Ayvens ainsi que les tiers non-clients (prospects ou tout autre tiers intéressé par un produit ou un service proposé par le Groupe). Enfin, le Groupe Ayvens veille à promouvoir les échanges avec ses pairs afin de faire émerger de meilleures pratiques de marché. Les collaborateurs d'Ayvens sont actifs dans de nombreuses associations et forums professionnels, ce qui permet au Groupe Ayvens de contribuer aux travaux de l'industrie, de capter les tendances et d'engager le dialogue avec les parties prenantes communes (régulateurs/superviseurs, clients, fournisseurs, société civile, etc.).

5.11.6 Dispositif de suivi des mesures de vigilance et compte-rendu de la mise en œuvre effective des mesures de vigilance

Le Groupe Ayvens s'est doté d'outils de pilotage et de *reporting* pour se conformer à ses obligations de publication extra-financière et afin de suivre le déploiement des processus de gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques. Ces outils permettent aux directions concernées du Groupe Ayvens de disposer d'indicateurs clés de suivi de la performance extra-financière.

La surveillance des mesures de vigilance s'appuie également sur des exercices d'auto-évaluation internes, permettant notamment :

- de surveiller l'application des processus de gestion des risques d'atteinte E&S au sein du Groupe Ayvens ;
- d'identifier les axes d'amélioration et suivre les plans d'actions associés ; et
- de disposer d'indicateurs additionnels de suivi des mesures de surveillance mises en œuvre par le Groupe Ayvens et/ou Société Générale.

5.11.6.1 Dans les relations avec les collaborateurs

5.11.6.1.1 Rapports

Livrables Culture et Conduite (matrice de maturité et tableau de bord)

Dans le cadre du programme Culture et Conduite (C&C), qui constitue l'une des mesures de prévention et d'atténuation présentées précédemment dans le Plan de vigilance, Ayvens produit une matrice de maturité et un tableau de bord afin de mettre en évidence les progrès réalisés et signaler les points d'attention à la Direction Générale. Ces outils servent de base à des plans d'actions ultérieurs, avec l'ambition d'utiliser le tableau de bord comme un outil d'anticipation des risques émergents sur les thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 : **comportements inappropriés (y compris la discrimination et la santé et sécurité au travail)**. En 2025, le modèle d'indicateurs du tableau de bord a été mis à jour pour offrir une vision plus globale du programme Culture et Conduite.

Tableau de bord des indicateurs RH d'Ayvens

En 2025, un nouveau tableau de bord des indicateurs RH a été mis en place, renforçant le suivi des risques RH. Ce tableau de bord est structuré autour des principaux piliers de la stratégie RH d'Ayvens, en fournissant une vue d'ensemble complète et synthétique des indicateurs clés de performance (KPI) et des indicateurs clés de risque (KRI) de l'organisation, tels que le nombre d'ETP (équivalents temps plein), le taux de démission, le taux de « *speak-up* » (Culture du Dialogue), la part de femmes dans les fonctions dirigeantes ou la qualité des données de l'outil Workday (système d'information RH). Il permet ainsi une gestion et un suivi plus approfondis des indicateurs RH.

Ce tableau de bord est communiqué chaque mois au Directeur des Ressources Humaines (CPO) d'Ayvens et à son équipe de direction, avec des chiffres consolidés et des informations détaillées par entité. Ainsi, des plans d'action adaptés peuvent être mis en place avec les DRH locaux, permettant un suivi approfondi et continu, dans l'éventualité où le rapport mensuel ferait apparaître des points d'attention ou des risques émergents sur les thématiques identifiées dans la section 5.11.2.1 : **comportements inappropriés (y compris discrimination et la santé et sécurité au travail) et conditions de travail**.

5.11.6.1.2 Comités de suivi

ORC (Comité des Risques Opérationnels)

Deux fois par an, le département RH d'Ayvens (en tant que Ligne de Défense 1 (LoD1)) présente à ce comité un aperçu de la situation et du suivi des risques RH, et met en avant les messages clés, observations et points d'attention pour analyse et supervision. Ce suivi rapproché avec le CRCO (Directeur des Risques et de la Conformité) d'Ayvens en tant que Président de l'ORC et supervisant le département des risques, garantit la bonne gestion des risques émergents liés à la thématique suivante identifiée dans la section 5.11.2.1 : **conditions de travail**.

ICFC (Comité du Cadre de Contrôle Interne)

Dans le cadre de ce comité annuel chargé de suivre les contrôles sur les processus clés de gestion des risques, la Direction RH d'Ayvens partage son analyse de la situation des risques RH et des processus de suivi, incluant des KPI/KRI (issus de son tableau de bord RH) pour illustrer et identifier les évolutions. Le Comité Exécutif d'Ayvens dispose ainsi d'une vue d'ensemble et peut identifier les principales améliorations et enjeux liés aux risques RH, y compris ceux se rapportant aux thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 : **comportements inappropriés (y compris la discrimination et la santé et sécurité au travail) et les conditions de travail**.

Comité Culture et Conduite (C&C)

En 2025, Ayvens a mis en place un comité Culture et Conduite mensuel au niveau central, afin de superviser et suivre la mise en œuvre de la feuille de route annuelle Culture et Conduite et de ses livrables, ainsi que de revoir et analyser les incidents de conduite (incidents de conformité, de comportements inappropriés et de risques opérationnels) pouvant être survenus au sein du Groupe.

Ce comité réunit les instances dirigeantes d'Ayvens et de Société Générale, ainsi que les principales parties prenantes internes. Son objectif est d'identifier les risques émergents potentiels liés aux thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 et de mettre en place des plans d'actions correctifs en conséquence : **comportements inappropriés (y compris discrimination et santé et sécurité au travail)**.

5.11.6.1.3 Contrôles

Contrôles RH de supervision permanente

Chaque trimestre, les entités d'Ayvens sont invitées à effectuer des contrôles sur les activités et les processus RH, selon une procédure stricte, afin de s'assurer de leur bonne mise en œuvre et de leur conformité. Toutes les anomalies identifiées par les entités donnent lieu à des plans d'actions correctifs dédiés. Après chaque campagne, une analyse approfondie est réalisée au niveau central afin d'identifier toute alerte ou difficulté soulevée par les entités, permettant ainsi un accompagnement approprié si nécessaire.

Ce suivi rapproché garantit que les risques liés aux thématiques suivantes identifiées dans la section 5.11.2.1 sont appréhendés et gérés correctement : **liberté d'association et de négociation collective, discrimination, conditions de travail, santé et sécurité au travail**.

Il convient de noter que l'ensemble des contrôles RH de supervision permanente a été revu en 2025 afin d'intégrer de nouveaux éléments depuis l'intégration, mieux refléter l'environnement d'Ayvens et disposer d'un ensemble de contrôles et de suivi plus exhaustif. Ce nouvel ensemble de contrôles sera mis en œuvre et partagé aux entités en 2026.

Suivi des incidents opérationnels RH

Chaque trimestre, la direction RH d'Ayvens reçoit la liste des incidents opérationnels RH survenus au sein des entités, portant sur des sujets tels que la gestion des relations sociales, la gestion de la paie et la gestion de l'emploi et des compétences. Ce suivi étroit permet une identification précise des incidents, la gestion des risques et le suivi de plans d'actions correctifs locaux si nécessaire, en lien avec les thématiques suivantes concernant les collaborateurs identifiées dans la section 5.11.2.1 : **liberté d'association et de négociation collective et conditions de travail**.

Plans de continuité d'activité et gestion de crise

Chez Ayvens, des plans de continuité d'activité et des exercices de gestion de crise ont été mis en œuvre et sont effectifs depuis début 2026. Ils permettent d'assurer l'identification, la prévention et l'atténuation appropriées des risques graves d'atteinte liés aux thématiques suivantes concernant les collaborateurs répertoriées dans la section 5.11.2.1 : **conditions de travail et santé et sécurité au travail**.

Contrôles périodiques

Les équipes d'Audit et d'Inspection procèdent à des contrôles périodiques qui couvrent la manière dont les mesures d'atténuation des risques d'atteinte E&S ont été mises en œuvre.

5.11.6.1.4 Suivi des mesures liées au devoir de vigilance pour la détermination des risques d'atteinte E&S résiduels

Le Groupe Ayvens participe activement à la **campagne Planethic de Société Générale**, dont le questionnaire et les protocoles associés sont revus annuellement afin d'assurer un *reporting* et un suivi adéquats des mesures liées aux **thématiques concernant les collaborateurs** répertoriées dans la section 5.11.2.1.

Résultats

L'évaluation en 2025 des mesures de vigilance et d'atténuation des risques des entités dans des pays à risque d'atteinte E&S intrinsèques moyen, élevé ou très élevé, a permis d'identifier les risques d'atteinte E&S résiduels suivants :

Risques	Niveau d'exposition des effectifs
Liberté d'association et de négociation collective	Les entités devant porter une attention particulière en cas de demandes liées à cette thématique emploient 6,73 % des effectifs d'Ayvens.
Discrimination ⁽¹⁾	Les entités devant veiller au maintien de politiques formalisées et de contrôles renforcés pour s'assurer que les processus RH ne sont pas discriminatoires emploient 0 % des effectifs d'Ayvens.
Santé et sécurité au travail	Les entités devant veiller au maintien de politiques formalisées et de contrôles renforcés en matière de santé et sécurité au travail emploient 0,17 % des effectifs d'Ayvens.
Conditions de travail ⁽²⁾	Les entités devant veiller au maintien de politiques formalisées et de contrôles renforcés pour s'assurer que les conditions de travail répondent aux normes de l'Organisation Internationale du Travail emploient 0 % des effectifs du Groupe.

L'analyse et la présentation des résultats par pays est essentielle, étant donné que les réglementations et les contextes locaux peuvent varier selon les différentes thématiques.

Par ailleurs, l'analyse s'appuie sur les réponses fournies par les entités d'Ayvens, qui dépendent notamment de leur localisation géographique :

- en matière de **liberté d'association et de négociation collective**, les pays dans lesquels certaines entités d'Ayvens doivent porter une attention particulière en cas de demandes formulées sur cette thématique sont : les Émirats Arabes Unis, la Colombie, l'Inde, le Mexique, la Malaisie, la Turquie et l'Ukraine ;
- en matière de **discrimination**, toutes les entités d'Ayvens disposent de politiques formalisées et de contrôles renforcés visant à s'assurer que les processus RH ne sont pas discriminatoires ;
- en matière de **santé et de sécurité au travail**, le pays dans lequel une entité d'Ayvens doit veiller au maintien de politiques formalisées et de contrôles renforcés est : la Malaisie ;
- en matière de **conditions de travail**, toutes les entités d'Ayvens disposent de politiques formalisées et de contrôles renforcés pour s'assurer que les conditions de travail répondent aux normes de l'Organisation Internationale du Travail.

(1) L'indice « discrimination » de Verisk Maplecroft met en évidence la mesure dans laquelle les individus sont traités de manière moins favorable sur le lieu de travail en raison de leur sexe, de leur origine ethnique, de leur religion ou de leurs convictions, de leur handicap, de la contraction du VIH/sida, de leur statut migratoire, de leur nationalité, de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre ou sur la base de tout autre motif non lié aux exigences du travail qu'une personne est tenue d'exercer.

(2) Couvre les thématiques de temps de travail décent, droit à la vie privée, travail dissimulé, kidnapping et salaires décents.

5.11.6.2 Dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

La Direction du Développement Durable et achats globaux du Groupe Ayvens suit trimestriellement les indicateurs de risque d'atteinte E&S relatifs aux négociations avec les fournisseurs de véhicules afin d'évaluer toute évolution des niveaux de risque d'atteinte E&S.

- tous les constructeurs automobiles sont évalués d'un point de vue E&S. Les constructeurs automobiles présentant les risques les plus élevés sont soumis à un processus d'évaluation E&S renforcé ;
- pour les catégories de services de flotte, telles que les pneumatiques, les vitres, voitures de location, 100 % des appels d'offres incluaient des critères E&S en 2024/2025.
- 65 % du personnel des Achats ont suivi une formation sur les approvisionnements durables, avec, en 2025, un accent mis sur l'économie circulaire et l'examen de la politique d'achats responsables d'Ayvens, telle que définie dans la documentation normative d'Ayvens ;
- 99 % des équipes Achats ont suivi la formation d'*e-learning* obligatoire sur la gestion des risques environnementaux et sociaux.

Ayvens a continué de renforcer son cadre de gestion des risques en 2024 et en 2025, à travers les principales réalisations suivantes :

- en 2025, une nouvelle version de la politique globale d'achats a été publiée dans laquelle le poids des critères E&S dans le processus d'évaluation des appels d'offres a été renforcé. Quelles que soient les dépenses, toutes les catégories ayant des accords contractuels en place, comportant un risque élevé à très élevé (et un risque moyen pour les catégories gérées par les achats globaux), sont soumises à une évaluation E&S.

En termes de *reporting*, les Achats globaux et les entités locales sont tenus de rendre compte au moins une fois par an, dans leur périmètre, des indicateurs de performance suivants :

- % et valeur des dépenses qui ont été couvertes par une évaluation ESG locale,
- % des dépenses effectuées dans les catégories à risque élevé et très élevé au cours de la période de référence ;
- en 2025, un tableau de bord exhaustif des constructeurs automobiles a été développé afin d'évaluer et de classer les constructeurs automobiles sur la base de critères commerciaux, financiers et de risque, ainsi que sur la base **des risques environnementaux et sociaux, notamment les pratiques commerciales responsables, l'éthique, l'impact environnemental, les droits humains et les conditions d'emploi.**

5.11.7 Perspectives et Évolutions attendues

En cohérence avec les résultats des cartographies des risques intrinsèques, Ayvens prévoit de maintenir et, le cas échéant, de renforcer dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, son cadre de gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques existants (politiques, processus formalisés et/ou contrôles additionnels) au cours de l'année 2026.

5.11.7.1 Concernant les collaborateurs

L'évolution de l'environnement, de la société et des technologies transforment les métiers et les activités du secteur du *leasing*. Ces transformations ont également des conséquences sur l'organisation et les modes de travail, ce qui peut également impacter les collaborateurs. Ayvens a pris la mesure de l'accélération de ces transformations et s'attache à mettre en œuvre les évolutions nécessaires pour prévenir et maîtriser les risques liés au capital humain.

Ainsi, en 2026, le Groupe Ayvens entend renforcer ses mesures actuelles et proposer des initiatives complémentaires, présentées ci-dessous :

- Poursuivre le suivi des **initiatives mises en place dans le cadre de l'axe « employeur responsable »**, afin d'offrir un environnement de travail satisfaisant et efficace. Dans le cadre de sa stratégie RH, le Groupe Ayvens a pour ambition de renforcer l'engagement des collaborateurs, de développer la mobilité interne (c'est-à-dire le pourvoi de postes avec des candidats internes) et de promouvoir la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes d'Ayvens ;
- Continuer d'**accompagner les collaborateurs pendant la période de transformation** et atteindre progressivement le modèle opérationnel cible ;
- Renforcer et restructurer le **programme Culture et Conduite (C&C)** du Groupe Ayvens, en adéquation avec l'approche de Société Générale ;
- Continuer à encourager les **échanges constructifs avec les parties prenantes internes du Groupe Ayvens** (collaborateurs, managers, représentants du personnel, etc.) afin d'allier bien-être au travail et performance durable, à travers les différents mécanismes internes d'écoute : droit d'alerte, Culture du Dialogue (*speak-up*), « Baromètre Collaborateurs », etc. ;
- **Enrichir le tableau de bord des indicateurs RH d'Ayvens**, en ajoutant des KPI complémentaires pour permettre un suivi encore plus précis et plus exhaustif de l'activité RH et des risques associés.

5.11.7.2 Concernant les fournisseurs et les sous-traitants

Le Groupe Ayvens prévoit de mettre en œuvre les principales actions suivantes :

- Mise à jour régulière de la cartographie pour faciliter l'identification, l'évaluation et la gestion des risques d'atteinte E&S intrinsèques afin de s'assurer de prendre en compte les nouveaux enjeux et les nouvelles technologies ;
- Poursuivre l'amélioration du dialogue avec les fournisseurs sélectionnés pour gérer les sujets E&S identifiés et, le cas échéant, questionner ces fournisseurs.





Informations financières

6.1 Comptes consolidés	296	6.5 Comptes annuels	393
6.1.1 Compte de résultat consolidé	296	6.5.1 Bilan actif	393
6.1.2 État consolidé du résultat global	297	6.5.2 Bilan passif	394
6.1.3 Bilan consolidé	298	6.5.3 Compte de résultat	395
6.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	300	6.5.4 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'Ayvens SA	396
6.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie	301	6.5.5 Annexe	397
		6.5.6 Informations bilan et résultat	401
6.2 Notes relatives aux comptes consolidés	303	6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	410
6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	385		
6.4 Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA	390		
6.4.1 Évolution de l'activité 2025 d'Ayvens SA	390		
6.4.2 Présentation des comptes annuels d'Ayvens SA	390		
6.4.3 Délais de paiement	390		
6.4.4 Tableau des résultats financiers d'Ayvens SA	391		
6.4.5 Proposition d'affectation du résultat d'Ayvens SA	392		
6.4.6 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'Ayvens SA	392		

6.1 Comptes consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2025	2024
Revenus locatifs	8a, 8d	11 293,6	11 016,8
Coûts de location – Dépréciations ⁽¹⁾	8a	(8 094,3)	(8 085,7)
Coûts de location – Financement	8a	(1 879,3)	(1 897,5)
Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres	8a	(56,3)	37,1
Marge de location		1 263,7	1 070,7
Revenus des services	8b, 8d	5 222,9	5 451,0
Coûts des ventes – Services	8b	(3 542,7)	(3 824,5)
Marge des services		1 680,3	1 626,5
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	8 690,3	8 883,3
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(8 062,2)	(7 975,4)
Ajustements des coûts d'amortissement ⁽²⁾	8c	(217,3)	(590,9)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements		410,9	317,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT ⁽³⁾		3 354,9	3 014,3
Charges de personnel	10	(1 120,8)	(1 180,5)
Frais généraux et charges administratives	10	(505,1)	(546,3)
Dotation aux amortissements	10	(200,2)	(172,5)
Total des charges opérationnelles		(1 826,1)	(1 899,3)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(112,8)	(128,5)
Autres produits/(charges)	11	(12,6)	(2,2)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION ⁽⁴⁾		1 403,3	984,2
Quote-part de résultat des entreprises liées et des entités contrôlées conjointement		6,3	10,1
Résultat avant impôt		1 409,6	994,3
Impôt sur les bénéfices	12	(410,0)	(284,2)
Bénéfice de l'exercice		999,6	710,2
RÉSULTAT NET		999,6	710,2
Résultat net attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		995,8	683,6
Participations ne donnant pas le contrôle		3,8	26,6
Bénéfice net action au titre du bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère :		2025	2024
Bénéfice net de base par action (en euros)	35	1,13	0,75
Bénéfice net dilué par action (en euros)	35	1,11	0,73

(1) Le Résultat opérationnel brut intègre le total des coûts d'amortissement de 8 571,0 millions d'euros relatifs à la flotte de location (décembre 2024 : 8 676,6 millions d'euros), voir note 13 « Flotte de location ».

(2) Ajustements des amortissements relatifs aux évaluation des actifs.

(3) Le Résultat opérationnel brut correspond au total des revenus générés par les activités de leasing, de services et de vente de véhicules d'occasion du Groupe, après déduction des coûts directs liés à la production de ces revenus. Il s'agit de la somme de la Marge de location, de la Marge des services et du résultat de vente des véhicules d'occasion (y compris les ajustements des amortissements).

(4) Le résultat d'exploitation correspond au bénéfice généré par les activités opérationnelles du Groupe après déduction des charges d'exploitation et intégration des autres produits/(charges) d'exploitation et des charges de dépréciation.

6.1.2 État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2025	2024
RÉSULTAT NET		999,6	710,2
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en compte de résultat		(0,1)	(0,4)
Gains/(pertes) de réévaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, avant impôt		(0,1)	(0,6)
Impôts sur ces avantages postérieurs à l'emploi		-	0,2
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en compte de résultat		(55,9)	136,4
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt ⁽¹⁾	16	-	20,6
Impôt sur les couvertures de flux de trésorerie		1,5	(8,4)
Gain/(perte) sur les instruments de dette à la juste valeur par le biais d'autres éléments du résultat global ⁽²⁾		1,9	5,0
Impôt sur les bénéfices de variations de la juste valeur des instruments de dette		(0,1)	(0,6)
Écarts de conversion ⁽³⁾		(59,2)	119,8
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt		(56,0)	136,0
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		943,7	846,2
Résultat global total attribuable aux :			
Détenteurs de capitaux propres de la société mère		939,6	819,6
Participations ne donnant pas le contrôle		4,0	26,6
		943,7	846,2
Total du résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :			
• Activités poursuivies		939,6	819,6
		939,6	819,6

(1) Valorisation de niveau 2 des produits dérivés obtenue auprès de tiers (voir la note 27 pour plus de détails).

(2) Le gain/(la 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.

(3) Les réserves de conversion ont bénéficié de l'impact positif de l'application de règles comptables d'hyperinflation par les filiales du Groupe en Turquie (+ 151,0 millions d'euros) (2024 : + 232,0 millions d'euros).

6.1.3 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2025	2024
Actif			
Flotte de location	13	51 167,9	51 550,0
Autres immobilisations corporelles	14	196,0	184,0
Actifs de droit d'utilisation	15	238,9	205,7
Fonds commercial	16	2 127,5	2 128,3
Autres immobilisations incorporelles	17	609,2	662,9
Participations dans les entreprises associées et les entités contrôlées conjointement	18	12,5	28,8
Instruments financiers dérivés	19	9,6	78,1
Impôt différé à l'actif	12	508,5	488,4
Autres immobilisations financières	20	251,2	428,2
Actifs non courants		55 121,2	55 754,5
Stocks	21	817,9	842,7
Créances clients	22	3 906,9	4 083,6
Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	23	5 155,9	5 417,7
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		341,6	367,4
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat	24	3 031,8	3 162,3
Instruments financiers dérivés	19	42,1	55,4
Autres actifs financiers courants	20	433,4	409,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	2 045,0	5 023,0
Actif courant		15 774,6	19 361,3
Actifs du groupe à céder classés comme détenus en vue de la vente	7	16,8	-
TOTAL DE L'ACTIF		70 912,6	75 115,8
Capitaux propres et passifs			
Capital social	27	1 175,8	1 225,4
Primes d'émission	27	3 499,0	3 819,4
Autres instruments de capitaux propres	27	865,8	862,8
Bénéfices non distribués et autres réserves	27	4 474,2	4 544,0
Résultat net		995,8	683,6
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		11 010,6	11 135,3
Participations ne donnant pas le contrôle		29,2	27,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES		11 039,8	11 162,5

(en millions d'euros)	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2025	2024
Emprunts auprès d'institutions financières	29	15 338,9	13 496,8
Obligations et titres émis	29	8 204,3	11 500,1
Dépôts	29	7 926,7	7 906,6
Instruments financiers dérivés	19	-	203,8
Impôt différé au passif	12	1 302,5	1 298,1
Passifs de location	15	191,3	140,5
Engagements de retraite et avantages à long terme	31	34,1	34,1
Provisions	32	414,6	437,4
Passifs non courants		33 412,4	35 017,4
Emprunts auprès d'institutions financières	29	7 616,3	9 850,1
Obligations et titres émis	29	5 220,0	5 734,9
Dépôts	29	6 381,7	5 984,0
Fournisseurs et autres dettes	33	5 861,1	6 024,5
Passifs de location	15	73,8	87,4
Instruments financiers dérivés	19	27,5	55,5
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		409,3	442,3
Provisions	32	870,6	757,2
Passif courant		26 460,3	28 935,9
TOTAL DU PASSIF		59 872,8	63 953,4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		70 912,6	75 115,8

6.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(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	Réserves de conversion ⁽¹⁾	Autres réserves ⁽¹⁾	Résultat net	Report à nouveau			
Solde au 1^{er} janvier 2024	1 225,4	3 819,4	859,9	(83,6)	(22,8)	760,0	4 211,6	10 769,9	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)
Écarts 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)	(6,6)	(390,0)
Règlement de fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	-	-	(500,0)	(500,0)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	(73,1)	(73,1)	(18,4)	(91,6)
Affectation du résultat	-	-	-	-	-	(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
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	1,5	-	-	1,5	-	1,5
Variations de la juste valeur des instruments de dette	-	-	-	-	1,8	-	-	1,8	-	1,8
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	(0,1)	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Écarts de conversion	-	-	-	(59,4)	-	-	-	(59,4)	0,2	(59,2)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(59,4)	3,3	-	-	(56,2)	0,2	(56,0)
Résultat net	-	-	-	-	-	995,8	-	995,8	3,8	999,6
Total du résultat global de l'exercice	-	-	-	(59,4)	3,3	995,8	-	939,6	4,0	943,7
Annulation d'actions ⁽³⁾	(49,6)	(320,4)	-	-	-	-	(5,0)	(375,0)	-	(375,0)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	1,6	-	-	1,6	-	1,6
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	3,9	-	(3,9)	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	(631,0)	(631,0)	(2,0)	(633,0)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	-	-	-	-	-	-	(73,7)	(73,7)	-	(73,7)
Affectation du résultat	-	-	-	-	-	(683,6)	683,6	-	-	-
Liquidité des actions propres	-	-	0,5	-	-	-	-	0,5	-	0,5
Actions propres liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	(1,4)	-	-	-	-	(1,4)	-	(1,4)
Autres ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	14,7	14,7	-	14,7
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025	1 175,8	3 499,0	865,8	(23,2)	(6,2)	995,8	4 503,6	11 010,6	29,2	11 039,8

(1) Cf. note 27 pour plus de détails.

(2) Y compris coupon d'intérêt AT1. Cf. note 27 pour plus de détails.

(3) Annulation d'actions suite à un programme de rachat d'actions pour un montant de 360 millions d'euros, y compris réduction de la réserve non distribuable de -5 millions d'euros, et impact d'impôt associé de -15 millions d'euros.

(4) Impact des impôts différés résultant des différences entre les taux d'imposition des filiales impliquées dans le transfert intra-groupe d'obligations ayant fait l'objet d'un ajustement de juste valeur au moment du transfert.

6.1.5 Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Période de douze mois close	
(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôt		1 409,6	994,3
Ajustements :			
• Dépréciation des actifs de la flotte de location	13	8 571,0	8 676,6
• Dépréciation d'autres immobilisations corporelles et droits d'utilisation	10	96,2	117,4
• Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	10	132,1	101,2
• Variation des provisions réglementées, provisions pour risques et charges	32	(17,4)	73,7
• Variation des actifs/passifs des contrats d'assurance et de réassurance	32	177,7	(4,4)
Dotation aux amortissements		8 959,6	8 964,5
(Profit)/perte sur la cession d'actifs financiers		5,6	-
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		40,2	42,4
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		28,2	6,5
(Profit)/perte sur la cession de titres consolidés		-	(3,9)
Profits et pertes sur la cession d'actifs		74,0	45,1
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés		(21,2)	(64,6)
Effet des ajustements liés à l'hyperinflation		(37,0)	(86,6)
Charges d'intérêts	8a	1 871,5	1 924,5
Produits d'intérêts		(3 176,3)	(3 047,2)
Résultat financier net		(1 304,8)	(1 122,7)
Autres		(6,6)	(6,4)
Produits de cession de la flotte de location		8 381,5	11 529,5
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location		(17 768,7)	(21 729,6)
Variation du fonds de roulement		1 197,6	1 040,0
Intérêts payés		(2 068,7)	(1 565,5)
Intérêts reçus		3 175,7	3 037,8
Intérêts financiers nets reçus		1 106,9	1 472,3
Impôts payés		(345,5)	(433,0)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		1 645,3	603,0

		Période de douze mois close	
(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	14	(98,2)	(77,7)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	17	(107,7)	(123,7)
Effet du changement de structure du Groupe	2	-	21,2
Dividendes reçus		3,7	-
Investissement à long terme		22,2	81,4
Prêts et créances sur des tiers liés	23	43,1	(2 265,5)
Autres investissements financiers	20	343,1	323,5
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		206,3	(2 040,9)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produits des emprunts auprès d'institutions financières	29	13 817,2	22 699,8
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières	29	(13 732,2)	(21 946,9)
Produits d'émissions obligataires	29	2 653,9	4 087,0
Remboursement des obligations émises	29	(6 484,8)	(3 612,4)
Produits de dépôts	29	12 426,8	12 142,8
Remboursement des dépôts	29	(12 007,7)	(10 104,7)
Paie ment des passifs de location	15	(63,0)	(54,9)
Dividendes versés sur fonds propres AT1	27	(73,7)	(73,1)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	34	(631,0)	(383,5)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	27	(2,0)	(6,4)
Dividendes versés et remboursement des fonds propres AT1 aux participations ne donnant pas le contrôle	27	-	(518,4)
Programme de rachat d'actions propres	27	(360,0)	-
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(4 456,5)	2 229,3
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et ses équivalents		(49,7)	(17,7)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et de ses équivalents		(2 654,5)	773,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie en date d'ouverture	25	4 455,3	3 681,6
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DATE DE CLÔTURE	25	1 800,8	4 455,3

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

Note 1	Informations générales	304	Note 22	Créances clients	349
Note 2	Faits marquants de l'exercice	304	Note 23	Créances sur les établissements de crédit et autres établissements	353
Note 3	Principales règles et méthodes comptables	305	Note 24	Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat	353
Note 4	Estimations et jugements comptables déterminants	322	Note 25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	354
Note 5	Gestion des risques financiers et opérationnels	324	Note 26	Instruments financiers	354
Note 6	Informations sectorielles	331	Note 27	Capitaux propres	357
Note 7	Actifs classés comme détenus en vue de la vente	332	Note 28	Paiements fondés sur des actions	359
Note 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	332	Note 29	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	361
Note 9	Provisions pour dépréciation de créances	335	Note 30	Évolution des dettes liées à l'activité de financement	366
Note 10	Charges d'exploitation	335	Note 31	Engagements de retraite à prestations définies et avantages à long terme	367
Note 11	Autres produits/(charges)	336	Note 32	Provisions	371
Note 12	Impôt sur les bénéfices	336	Note 33	Fournisseurs et autres dettes	377
Note 13	Flotte de location	339	Note 34	Dividendes	377
Note 14	Autres immobilisations corporelles	341	Note 35	Bénéfice net par action	377
Note 15	Droits d'utilisation et passifs de location	342	Note 36	Parties liées	378
Note 16	Ecart d'acquisition	343	Note 37	Honoraires des Commissaires aux Comptes	380
Note 17	Autres immobilisations incorporelles	345	Note 38	Engagements	380
Note 18	Participations dans les entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	346	Note 39	Contingences	380
Note 19	Instruments financiers dérivés	347	Note 40	Événements postérieurs à la clôture	380
Note 20	Autres actifs financiers	348	Note 41	Périmètre de consolidation	381
Note 21	Stocks	348			

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 3,2 millions de véhicules gérés. Le Groupe, présent dans 41 pays ⁽¹⁾ à travers le monde à la date de ce Document d'Enregistrement Universel, fournit des services de financement et de gestion, notamment dans le cadre des activités suivantes :

- **location longue durée « tout-compris »** : dans le cadre de ces contrats, les clients versent à l'entreprise des paiements échelonnés mensuels pour couvrir le financement, l'amortissement 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 sis Tour Granite – 17 cours Valmy – CS 50318 – 92800 Puteaux, France.

La Société est une filiale de Société Générale avec une participation de 54,8 %.

Note 2 Faits marquants de l'exercice

2.1 Complément de prix éventuel

Le 27 octobre 2025, Ayvens a conclu un accord avec le consortium Lincoln sur le complément de prix éventuel et les questions associées, ce qui a eu un impact positif de 40,0 millions d'euros sur le résultat d'exploitation d'Ayvens, dont 47,3 millions d'euros de marges de location et de services et - 7,3 millions d'euros d'autres charges.

2.2 Point sur l'acquisition de LeasePlan

Au 31 décembre 2024, l'allocation du prix d'acquisition de LeasePlan a été finalisée. Le 22 mai 2023, ALD a acquis 100 % du capital de LeasePlan pour un montant de 4 968,7 millions d'euros. Le prix d'acquisition incluait 2 999,5 millions d'euros de capitaux propres, 1 827,5 millions d'euros en numéraire et 141,7 millions d'euros de complément de prix éventuel. L'écart final d'acquisition comptabilisé s'est élevé à 1 548,0 millions d'euros, après ajustements de la juste valeur de 150,9 millions d'euros et intérêts minoritaires de 513,0 millions d'euros. Les mises à jour effectuées au cours du semestre clos en juin 2024 comprenaient une diminution de 62,6 millions d'euros de la valeur des logiciels, une augmentation de 59,5 millions d'euros des actifs loués, une augmentation de 4,6 millions d'euros des relations clients et 73,5 millions d'euros de nouvelles provisions, principalement liées à LeasePlan UK. Ces changements ont entraîné un ajustement à la baisse de 25 millions d'euros des allocations provisoires pour 2023, ce qui a nécessité un retraitement des états financiers de l'année précédente. Il est fait référence au rapport annuel 2024.

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. Le processus a débuté en 2024 et, en décembre 2025, toutes les entités LeasePlan ont été transférées d'Ayvens Bank N.V. (anciennement dénommée « LeasePlan Corporation NV ») à Ayvens SA. Suite à cette opération, Ayvens SA détient, directement ou indirectement, toutes les entités opérationnelles, ce qui permet de simplifier et de rationaliser le gouvernement d'entreprise, les processus et les activités commerciales, en particulier dans les 21 pays où les deux entités sont présentes. Les fusions restantes devraient être achevées courant 2026.

2.3 Programme de rachat d'actions

Ayvens a reçu l'approbation de la Banque centrale européenne et du Conseil d'administration, qui s'est tenu le 29 octobre 2025, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 360 millions d'euros. Le 15 décembre 2025, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2025, a décidé de réduire le capital social d'Ayvens via l'annulation de 33 098 337 actions propres à effet du 16 décembre 2025. Ces actions ont été rachetées à des fins d'annulation du 31 octobre au 9 décembre 2025 inclus. Cf. note 27 pour plus de détails.

(1) 41 pays, dont l'entité LeasePlan Emirates L.L.C qui a été classée comme Actifs détenus en vue de la vente en décembre 2025.

Note 3 Principales règles et méthodes comptables

Les principales règles et 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 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 05 février 2026. 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 le statut réglementé de Compagnie Financière Holding (CFH) auprès de la Banque centrale européenne (BCE).

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.

L'évolution de l'indice des prix à la consommation durant l'exercice actuel et les exercices précédents est présentée dans le tableau suivant :

	12/2022	12/2023	12/2024	12/2025
Coefficient de conversion	1 128,50	1 859,40	2 684,60	3 513,87
Indice des prix à la consommation (12 mois)	64,27	64,77	44,38	30,89

Les états financiers de la filiale turque 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 ».

La dette nette du Groupe au 31 décembre 2025 était de 45,1 milliards d'euros (2024 : 48,5 milliards d'euros) et la position de liquidité du Groupe (définie comme la trésorerie et les lignes de crédit confirmées non tirées) de 5,5 milliards d'euros au 31 décembre 2025 reste solide (2024 : 11,2 milliards d'euros). Le détail des emprunts et facilités de crédit est présenté en note 29.

Le Conseil d'administration considère 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

À compter du 1^{er} janvier 2022, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 (« Rapport financier 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 de l'exercice.

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 2025. L'indice turc des prix à la consommation a été utilisé pour calculer les ajustements relatifs à l'inflation.

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).

En 2025, le montant cumulé de l'hyperinflation s'élève à + 151 millions d'euros (2024 : + 231 millions d'euros). En outre, l'impact de l'hyperinflation dans les transactions intersociétés a été déduit des gains ou pertes issus des éléments monétaires nets.

Tous les éléments du tableau des flux de trésorerie qui concernent la filiale turque sont exprimés en fonction de l'indice des prix à la consommation à la fin de la période de référence.

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 de l'exercice 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

La présentation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 est cohérente avec celle de 2024, aucune modification n'ayant été apportée.

Segmentation

La structure de supervision et de suivi de la Direction, mise en place en 2024 dans le cadre de la restructuration du Groupe suite à l'acquisition, reste inchangée en 2025. La Direction continue d'exercer ses activités au sein de quatre segments régionaux (voir la répartition par pays ci-dessous), reflétant les responsabilités des Directeurs régionaux et des Directeurs généraux délégués du Groupe. Les fonctions supports (Finances, Ressources humaines et Risques) restent alignées sur ces régions.

Cette segmentation régionale continue de sous-tendre la structure de gestion et de *reporting* interne du Groupe, garantissant ainsi l'alignement sur les priorités stratégiques, la présence sur le marché et les synergies attendues. Les quatre régions sont toujours considérées comme les secteurs opérationnels tels que définis par la norme IFRS 8.

La segmentation régionale est présentée ci-dessous :

- 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.

Allocation de l'écart d'acquisition

Suite à la restructuration des secteurs opérationnels du Groupe en quatre régions en 2024 et à l'alignement de l'allocation de l'écart d'acquisition sur cette nouvelle structure, l'écart d'acquisition continue d'être alloué au niveau régional plutôt qu'au niveau national. L'écart d'acquisition historique est toujours réaffecté aux quatre régions correspondant aux nouveaux groupes d'unités génératrices de trésorerie.

S'agissant de l'écart d'acquisition de LeasePlan, le Groupe utilise une méthode de valeur relative basée sur les facteurs d'évaluation 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 toujours effectués au niveau de l'UGT régionale, reflétant ainsi la nouvelle segmentation. L'écart d'acquisition historique et l'écart d'acquisition de LeasePlan sont testés au niveau régional, conformément à l'unité de compte établie en 2024.

Cette approche reflète la structure du Groupe en tant qu'entité opérationnelle combinée au niveau régional et les synergies réalisées dans les différentes zones géographiques. Cette méthodologie n'a pas été modifiée par rapport à 2024.

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2025, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence, toutes les autres étaient consolidées. Pour plus de détails, se référer à la Note 18, « Participations dans les entreprises associées et les entités contrôlées conjointement ». Au cours de l'année 2025, des fusions ont été réalisées dans treize pays, de sorte que ces entités ne sont plus consolidées à la fin de l'exercice. Pour plus de détails, se référer à la note 41.

3.2 Changements de procédures comptables et d'informations à présenter

Normes et interprétations nouvelles et modifiées applicables à compter du 1^{er} janvier 2025

Le Groupe a pour la première fois adopté les nouvelles normes, modifications et interprétations suivantes pour l'exercice ouvert au 1^{er} janvier 2025 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne
Amendements à la norme IAS 21, « Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité »	1 ^{er} janvier 2025

L'amendement mentionné ci-dessus n'a 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 2025

L'IASB publie des normes, amendements et interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2025. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2026 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 2025. 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.

IFRS 19, « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir »

En mai 2024, l'IASB a publié la norme IFRS 19, « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir ». La nouvelle norme permet aux filiales éligibles qui appliquent intégralement les normes comptables IFRS de fournir des informations limitées, tout en continuant à appliquer les exigences de comptabilisation et d'évaluation des normes IFRS.

L'objectif est d'alléger la charge de *reporting* pour les filiales qui ne sont pas soumises à l'obligation d'information du public, mais dont la société mère établit des comptes consolidés selon les normes

IFRS. IFRS 19 comprend un ensemble autonome d'exigences en matière d'informations à fournir, élaboré sur la base des obligations d'information des IFRS pour PME, et adapté pour fonctionner avec les principes complets de comptabilisation et d'évaluation des IFRS. Le Groupe exerce des activités de gestion de flotte avec obligation d'information du public telle que définie par les normes IFRS et, par conséquent, n'est pas éligible à l'application de la norme IFRS 19.

Amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7, « Contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature »

Le 18 décembre 2024, l'*International Accounting Standards Board* (IASB) a publié des amendements ciblés aux normes IFRS 9 et IFRS 7 afin de clarifier le traitement comptable des contrats qui font référence à des prix de l'électricité liés à des facteurs dépendants de la nature (tels que les conditions éoliennes ou solaires).

Ces contrats, qui sont courants dans les contrats d'achat d'électricité renouvelable (PPA), ont soulevé des questions quant à savoir si la variabilité des flux de trésorerie qui en résulte est compatible avec un accord de prêt de base et donc éligible pour satisfaire au critère de paiement unique du principal et des intérêts (SPPI) selon la norme IFRS 9. Les amendements introduisent également de nouvelles obligations d'information en vertu de l'IFRS 7. Les entités devront fournir des informations plus détaillées sur les jugements de classification appliqués aux contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature et sur les risques que ces contrats comportent. Les amendements s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2026.

Le Groupe ne conclut pas de contrats financiers faisant directement référence à l'électricité dépendante de la nature. Par conséquent, ces amendements ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

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.

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 2025 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 procédures 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 associées 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 procédures comptables des coentreprises sont modifiées, le cas échéant, à des fins d'harmonisation avec les méthodes adoptées par le Groupe.

Les valeurs comptables totales des participations dans les coentreprises représentent le coût de chaque participation, y compris la valeur comptable de l'écart d'acquisition, la quote-part des bénéfices non distribués postérieurs à l'acquisition, tout autre mouvement dans les réserves et les intérêts de la dette à long terme qui font en substance partie de l'investissement net du Groupe, déduction faite des dépréciations cumulées. Les valeurs comptables des entreprises associées et des coentreprises sont revues régulièrement et s'il existe un indice objectif qu'une perte de valeur s'est produite à la suite d'un ou plusieurs événements survenus au cours de la période, la participation est dépréciée. Les investissements ayant fait l'objet d'une dépréciation font l'objet d'une revue régulière afin de déceler des indices de reprise de dépréciation.

La quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée ou d'une coentreprise au-delà de sa participation dans cette entreprise associée ou cette coentreprise n'est pas comptabilisée, sauf si le Groupe a l'obligation de financer ces pertes. Les plus-values latentes résultant de transactions avec des entreprises liées et des coentreprises sont éliminées de la participation à hauteur de la participation du Groupe dans l'entité. Les pertes latentes sont éliminées de la même manière, mais uniquement dans la mesure où il n'y a pas d'indice de dépréciation.

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 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 procédures 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 principaux taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2025 et 31 décembre 2024 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris et se présentent comme suit :

	31 décembre 2025		31 décembre 2024	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
EUR/Livre sterling	0,8726	0,8552	0,8292	0,8466
EUR/Livre turque	50,4838	50,4838	36,7372	35,5649
EUR/Réal brésilien	6,4364	6,2730	6,4253	5,8268
EUR/Couronne tchèque	24,2370	24,7232	25,1850	25,1194
EUR/Couronne suédoise	10,8215	11,0920	11,4590	11,4307
EUR/Couronne norvégienne	11,8430	11,7202	11,7950	11,6268
EUR/Couronne danoise	7,4689	7,4634	7,4578	7,4589

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 écarts 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 compensés 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.

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 de type 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 (> 90 % de chances que l'option soit exercée d'après les statistiques ou la décote estimée par rapport au prix du marché > 10 % de chances en l'absence de statistiques disponibles) 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 résiduel 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 à la 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. 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.

L'amortissement des actifs liés aux contrats de location simple est comptabilisé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée du véhicule, qui correspond généralement à la durée du contrat de location, à sa valeur résiduelle estimée, et est présenté dans le compte de résultat au poste « Marge de location ».

Les changements d'estimation relatifs à la valeur résiduelle ou à la durée d'utilité, identifiés dans le cadre du processus de réévaluation de la flotte du Groupe, sont comptabilisés de manière prospective conformément à la norme IAS 8 et comptabilisés en tant qu'ajustements des scénarios d'amortissements. Ces ajustements sont présentés séparément de l'amortissement contractuel et sont inclus dans le poste Résultat de la vente de véhicules d'occasion et dotations aux amortissements.

Lors de la résiliation du contrat de location et du reclassement du véhicule dans l'inventaire, aucun scénario d'amortissement n'est reporté. Tout solde de scénario d'amortissement cumulé comptabilisé pendant la durée du contrat de location est comptabilisé dans le résultat de la vente de véhicules d'occasion au moment de la vente, tandis que l'inventaire est ultérieurement évalué conformément à la norme IAS 2 à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur de réalisation nette.

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.

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 à la 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 annuellement 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 Actifs de droit d'utilisation et passifs 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 actifs de droit 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 passifs de location. Le coût des actifs de titre du droit d'utilisation comprend le montant de la dette locative comptabilisée, ajusté des paiements de location effectués à la date de début ou avant cette date, augmenté des coûts directs initiaux encourus et d'une estimation des coûts de démantèlement, d'enlèvement ou de remise en état de l'actif sous-jacent et déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

Les actifs de droit d'utilisation sont amortis sur la durée du contrat de location, définie comme la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser un actif sous-jacent, y compris les périodes optionnelles pendant lesquelles l'entité est raisonnablement certaine d'exercer une option de prolongation (ou de ne pas résilier) un contrat de location. Les charges d'amortissement sont comptabilisées au poste « Dotation aux amortissements » du compte de résultat.

Passifs de location

À la date de prise d'effet du contrat de location, le Groupe comptabilise les passifs de location évalués 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 temporaires 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

Ecart 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, 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.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution de certaines 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 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. Pour les activités de location simple du Groupe, les unités génératrices de trésorerie sont définies au niveau du portefeuille des clients, ce qui signifie que les entrées de trésorerie proviennent d'accords de location et de services groupés plutôt que d'actifs individuels.

Les actifs non-financiers (autres que l'écart d'acquisition) pour lesquels une dépréciation a été comptabilisée sont revus à chaque date de clôture de l'exercice pour une éventuelle reprise de dépréciation. Toute reprise de dépréciation est immédiatement comptabilisée en compte de résultat, mais uniquement dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune dépréciation n'avait été comptabilisée.

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 est 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.

Le critère de classification au titre d'actif détenu en vue de la vente n'est considéré comme rempli 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.

L'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles est interrompu dès lors qu'elles sont 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 le compte de résultat (JVCr) ;
- 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 compte de résultat.

Le Groupe n'a pas choisi de désigner de manière irrévocable de passifs financiers à la JVCr. 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 JVCr. Les passifs financiers à la JVCr 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 le compte de résultat majorée ou diminuée, dans le cas d'un actif financier non évalué à la JVCr, 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 JVCr 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 décomptabilisation 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
- JVCr : les actifs qui ne répondent pas aux critères du coût amorti ou de la JVAERG sont évalués à la JVCr. Un gain ou une perte sur un investissement en dette qui est ultérieurement évalué à la JVCr 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 décomptabilisation 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 JVCr 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 ; ils 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 « Instruments financiers ». 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 6.1 « 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 ». La provision représente l'impact de la réduction de la valeur nette de réalisation des stocks de véhicules lors du transfert du poste « Flotte de location » ou en cas de détention supérieure à 90 jours.

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, seulement si l'intention est de vendre le véhicule, et un test de dépréciation est réalisé au moment de la reclassification. Aucune dépréciation n'est appliquée aux voitures classées au poste « Stocks ».

Si la voiture est louée pour une nouvelle période, elle reste au poste « Flotte de location » et continue d'être amortie.

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 après déduction des provisions pour pertes de valeur accumulées et litiges avec les clients, 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 quasi aucun historique de risque de crédit ou que les montants dus proviennent d'institutions financières bénéficiant d'une notation de crédit de première catégorie.

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 de l'exercice.

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 Compagnie Financière Holding, le Groupe a aligné sa définition du défaut sur celle de l'article 178 du CRR de la BCE sur les fonds propres réglementaires en 2023. 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.

Les pertes de crédit attendues sont réévaluées à chaque date de clôture de l'exercice 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

Les autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat comprennent les montants restant à recevoir, les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure et les actifs sur contrat représentant les coûts supplémentaires liés à l'obtention de contrats auprès des clients. Ces actifs sont des actifs financiers évalués au coût amorti selon la norme IFRS 9, à l'exception des charges constatées d'avance et des actifs sur contrat, qui n'entrent pas dans son champ d'application et sont amortis selon la méthode linéaire.

Les actifs de réassurance et les actifs des contrats d'assurance sont comptabilisés et évalués conformément à la méthode de comptabilisation des assurances.

Pour les actifs financiers évalués selon la norme IFRS 9, le Groupe applique l'exemption relative au risque faible lorsque l'historique de risque de crédit pour le type de créance concerné est nul ou minime, lorsque les montants dus proviennent d'institutions financières ou d'autres contreparties bénéficiant d'une notation de crédit *Investment grade*, ou lorsqu'il est estimé que toute dépréciation du crédit aurait un impact négligeable sur le Groupe. Lorsque l'exemption s'applique, toute dépréciation sera fondée sur des événements observables.

De plus amples détails sont fournis à la note 24 « Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat »

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 sociaux

Les sociétés du Groupe gèrent divers régimes d'avantages sociaux. Les régimes sont généralement financés par des paiements à des compagnies d'assurances 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 à prestations définies 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. 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 contrat » 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 de l'exercice. Une estimation pour sinistres encourus mais non déclarés (*Incurred But Not Reported*, IBNR) et sinistres encourus mais non suffisamment déclarés (*Incurred 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 acquitté 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 les 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 flux de trésorerie liés à l'acquisition d'assurances sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont engagés, si la période de couverture n'excède pas un an. 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. L'ajustement des risques reflète la rémunération que le Groupe exige pour supporter l'incertitude relative au montant et au calendrier des flux de trésorerie futurs et est déterminé selon une approche par niveau de confiance (quantile), fixée au 76^e percentile à des fins de *reporting* du Groupe.

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 flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés selon une approche ascendante, basée sur une courbe de rendement sans risque (courbe de taux de *swap*) ajustée pour tenir compte d'une prime d'illiquidité afin de refléter les différences de caractéristiques entre les instruments financiers liquides sans risque et les contrats d'assurance adossés à des instruments financiers. 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 contrat » 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 évalués 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 via 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 dettes

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. 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 quasi 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, l'impôt différé au passif n'est pas comptabilisé s'il découle 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 l'impôt différé au passif 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.

L'impôt différé à l'actif ou au passif est compensé lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsque cela concerne 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 preneur 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 preneur 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 ;
- déterminer le 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 ;
- attribuer le 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 ; et

- 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

Les revenus issus des contrats de services comptent principalement les Services de gestion de flotte et autres services, les Services de réparation, de maintenance et de pneumatiques (RMT), les Services liés à la flotte *flex* et les Services d'assurance et de dommages. Ces revenus sont comptabilisés au fil du temps, selon un mode de comptabilisation qui reflète la nature et le profil attendu de fourniture de chaque service, comme décrit ci-après, et sont appliqués de manière cohérente conformément aux procédures comptables du Groupe.

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 et de maintenance (RM) sont comptabilisés sur la durée du contrat de location. L'affectation des revenus sur la durée est basée sur le profil des coûts RM, 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 RM historiques, ajustées pour tenir compte des attentes raisonnables de changements dans les profils de coûts. Les revenus liés aux services de pneumatiques sont comptabilisés linéairement sur la durée du contrat de location, car ils constituent une obligation de performance distincte et leur comptabilisation n'est pas basée sur des statistiques historiques de réparation et d'entretien ou des courbes de coûts.

Lorsqu'il n'existe pas d'estimation précise ou fiable de la courbe des coûts RM, 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.

La 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, sauf si le contrat est prolongé de manière informelle.

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). Les primes ou rabais fournisseurs basés sur le volume liés à ces services sont comptabilisés lorsqu'il est hautement probable que les seuils de volume seront atteints et que le montant peut être estimé de manière fiable. Lorsque ce seuil de probabilité n'est pas atteint, le rabais est comptabilisé à réception. 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 informatiques, les frais de marketing, les honoraires professionnels et les autres frais généraux.

3.4.24 Paiements fondés sur des actions

Certains salariés 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 sociaux 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 utilisant 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 Bénéfice net par action

Le BNPA de base est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux détenteurs d'actions ordinaires de la société mère (après ajustement pour les intérêts sur les fonds propres AT1) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le BNPA dilué est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère (après ajustement pour les intérêts sur les fonds propres AT1) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice plus le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui seraient émises lors de la conversion de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives en actions ordinaires.

Note 4 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 2024. 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 convenue 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 sont fixées au début de chaque contrat sur la base des meilleures informations disponibles au moment de la fixation d'une telle valeur. Au cours de la durée contractuelle, le contrat peut être modifié, ce qui peut entraîner un ajustement de la valeur résiduelle sur la base des nouveaux paramètres à l'aide des informations disponibles à ce stade.

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules 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.

Les valeurs résiduelles actuelles intégrées dans le contrat sont comparées 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 des écarts 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(e). 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. Pour les activités de location simple, les évaluations de dépréciation sont effectuées au niveau de l'UGT. Les évaluations de dépréciation sont effectuées au niveau de l'UGT client pour les clients non-PME et au niveau de l'UGT canal de distribution pour les clients PME. 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 en raison de leur importance dans la détermination de la valeur d'utilité. Plus précisément, une réévaluation complète du parc automobile est effectuée au moins deux fois par an. Cet exercice comprend, entre autres, une analyse des événements et des tendances internes et externes afin d'évaluer l'existence de tout facteur susceptible d'entraîner une dépréciation.

En 2025, 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 de l'exercice 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 de 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 de l'impôt différé à l'actif 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 l'impôt différé au passif et à l'actif 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 d'entretien et de réparation sont comptabilisés 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. Les revenus liés aux services de pneumatiques sont comptabilisés linéairement sur la durée du contrat, car ils constituent une obligation de performance distincte et leur comptabilisation n'est pas basée sur des statistiques historiques ou des profils de coûts de réparation et d'entretien.

Pour plus de détails sur la comptabilisation des services RMT, voir 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 preneurs, 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	
	2025	2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 045,0	5 023,0
Créances clients	3 906,9	4 083,6
Autres créances, charges constatées d'avance et actifs sur contrat ⁽¹⁾	1 298,0	1 373,5
Investissement dans des titres de créances et de participation ⁽¹⁾	238,7	377,8
Actifs financiers dérivés	51,7	133,5
EXPOSITION TOTALE	7 540,2	10 991,4

(1) Exclut les paiements d'avance, les créances d'impôts et les investissements dans des titres de créances et de participations détenues à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

La définition du défaut utilisée par le Groupe pour déterminer les pertes de crédit attendues et gérer le risque de crédit en interne est alignée sur la définition de défaut énoncée à l'article 178 du CRR de la BCE sur les fonds propres réglementaires afin de conserver une approche cohérente avec la norme IFRS 9 et les orientations réglementaires associées.

Politique de gestion du risque de crédit

Le Groupe a publié des politiques et des normes qui encadrent la gouvernance de l'organisation locale de gestion des risques de crédit. Toutes les entités du Groupe doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque entité a un pouvoir d'octroi de prêt donné, approuvé par la Direction générale du Groupe et le Département des risques de Société Générale, pouvoir défini en fonction de la taille de la flotte de véhicules, de la maturité de la filiale et du type de client concerné (entreprise, particulier, institution financière, etc.).

Chaque filiale peut décider indépendamment de son risque de contrepartie en fonction de sa capacité d'octroi. Au-delà, les prêts sont autorisés de façon centralisée en concertation avec le Département des risques de Société Générale.

Des Comités des risques sont tenus régulièrement par le Groupe afin d'examiner tous les risques 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) 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 catégorie d'exposition. 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 de l'exercice et la Direction considère que le niveau actuel des provisions est adéquat. Le Groupe continuera à suivre les paramètres de la provision, y compris la pertinence des facteurs d'ajustement locaux, selon l'évolution du contexte macroéconomique. De plus amples informations sur la provision pour pertes attendues sur les créances locatives sont incluses dans la note 22. Compte tenu de la nature diversifiée des activités du Groupe (tant par type de clients que géographiquement), le Groupe n'a pas de concentration significative de risque de crédit sur les créances locatives des clients, les expositions étant réparties 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

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 :

Impact de la sensibilité de la VAN (en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
+ 10 points de base	(6,1)	(2,7)
- 10 points de base	6,1	2,7

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 2024 et 2025 s'explique principalement par la légère diminution des durées de financement, telles que les dépôts à terme, les dettes émises et les dettes subordonnées. À fin 2025, 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

à un 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 libellés.

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, financements 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.

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. Afin de suivre et de gérer son exposition au risque de change, le Groupe a défini des seuils de déclenchement et des limites, conformément aux Orientations de l'ABE.

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 2025, 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)	2025 Exposition nette	2025 + 10 %	2025 - 10 %
Livre Sterling (GBP)	450,3	(40,9)	50,0
Livre turque (TRY)	578,8	(52,6)	64,3
Real brésilien (BRL)	148,6	(13,5)	16,5
Couronne tchèque (CZK)	114,7	(10,4)	12,7
Couronne suédoise (SEK)	133,9	(12,2)	14,9
Couronne norvégienne (NOK)	126,4	(11,5)	14,0
Couronne danoise (DKK)	129,3	(11,8)	14,4
Autres ⁽¹⁾	758,6	(68,7)	83,9

(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)	2024 Exposition nette	2024 + 10 %	2024 - 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.

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 consiste à 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	
	2025	2024
Liquidités non grevées en banque	404,6	119,7
Liquidités non grevées auprès de la Banque centrale	1 396,2	4 335,6
Total du coussin de liquidité au bilan	1 800,8	4 455,3
Facilités de crédit confirmées non tirées	1 750,0	1 750,0
TOTAL	3 550,8	6 205,3

Le Groupe détient un total de lignes de crédit renouvelables avec un consortium de banques au 31 décembre 2025, dont 1,75 milliard d'euros ne sont pas tirés (31 décembre 2024 : 1,75 milliard d'euros). En outre, le Groupe détient une facilité de crédit renouvelable auprès de Société Générale dont 3,5 milliards d'euros n'étaient pas tirés au 31 décembre 2025.

Ayvens SA est une Compagnie Financière Holding supervisée et 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.

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	
	2025	2024
Valeur résiduelle	34 778,5	33 044,8

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 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 des véhicules d'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 à la route. 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 remises en question au niveau central, sur la base d'un scénario centralisé. 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 le Comité central des risques d'actifs.

Exposition au risque lié à la valeur résiduelle

Le Groupe est actuellement exposé au risque de valeur résiduelle sur l'ensemble de son portefeuille de contrats de location. La diversification géographique du Groupe, 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.

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 des prix (en termes de coûts et de fréquences) et de procéder aux ajustements nécessaires.

5.4 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. 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 :

- (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'assurances du Groupe basée à Dublin, Euro Insurances DAC, opérant sous le nom d'Ayvens Insurance, une compagnie d'assurances 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.

5.5 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Le Groupe est soumis à un large éventail de lois et réglementations nationales sectorielles et transversales relatives aux opérations de crédit, à la passation de contrats, à la distribution de produits d'assurance, à la fiscalité, au droit de la concurrence, aux marchés financiers, au respect des sanctions et des 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 et aux droits des consommateurs. Le nombre croissant et la diversité des exigences légales, réglementaires et fiscales créent un risque en termes d'efficacité de la surveillance et de clarté du cadre juridique applicable aux activités commerciales du Groupe.

Au moins une fois par trimestre, Ayvens examine les questions fiscales et juridiques présentant un risque significatif pour le Groupe. Ces questions peuvent donner lieu à des provisions, dont le montant est déterminé au cas par cas et peut être révisé en fonction de l'évolution de chaque cas. Le cas échéant, les montants provisionnés sont indiqués à la note 32. Cette section présente l'ensemble des éléments juridiques et fiscaux importants survenus au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Identification du risque

Le Groupe pourrait faire l'objet de procédures judiciaires et/ou 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, ainsi, 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.

Aucune information détaillée ne peut être divulguée concernant l'enregistrement ou le montant d'une provision spécifique, étant donné qu'une telle divulgation risquerait de nuire gravement à l'issue des litiges en question.

Procédures fiscales en cours

Cette section mentionne les anciens noms des entités impliquées dans les différents litiges avant une éventuelle restructuration locale. Les procédures sont actuellement gérées par Ayvens Italie (anciennement ALD Italie) et Ayvens Espagne (anciennement ALD Espagne) en tant qu'entités absorbantes.

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 Inde 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 Inde 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).

Procédures fiscales italiennes

Taxe de circulation

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 Trentin, 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 mai 2025, ALD Italie a obtenu gain de cause en deuxième instance pour ces exercices financiers et attend désormais la décision de la Cour suprême.

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. ALD Italie est en attente de la décision de la Cour suprême.

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

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 (et ultérieurement) 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.

ALD Italie a fait l'objet d'un redressement fiscal au titre de l'exercice 2021 et attend la décision en première instance.

LeasePlan Italie est également impliquée dans des litiges similaires concernant la taxe de circulation pour plusieurs périodes allant des exercices 2016 à 2018. LeasePlan Italie a eu gain de cause en première instance. L'administration fiscale a fait appel de la décision et LeasePlan Italie a remporté cette deuxième instance pour les exercices 2016, 2017 et 2018.

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

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 (et ultérieurement) 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.

L'exercice 2021 est prescrit et LeasePlan Italie n'a reçu aucun redressement.

Taxe d'immatriculation des véhicules

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 à 2021. En 2017, LeasePlan Italie a transféré son siège social à Trente et a payé l'I.P.T. à Trente. La municipalité de Rome affirme que LeasePlan Italie a immatriculé ses voitures à Trente, c'est-à-dire une région qui bénéficie de taux plus favorables. 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 Trente n'était pas fictif. LeasePlan Italie a gagné en première instance au titre des exercices 2017, 2018 et 2021 et attend la décision au titre de la décision 2019. Une réévaluation a été prise en compte au titre de l'exercice 2020.

Impôt sur les sociétés et retenue à la source sur les intérêts non déductibles

Le 13 novembre 2025, l'Administration fiscale italienne (Direction régionale du Latium) a émis un rapport de contrôle fiscal relatif à l'exercice 2021, remettant en cause la déductibilité des charges d'intérêts intragroupe du point de vue des prix de transfert. La contestation repose sur une comparaison entre les prêts accordés par Axus Luxembourg à ALD Italy et des taux d'intérêt obligataires associés à une notation de crédit spécifique, automatiquement attribuée à la Société en tant qu'emprunteur via une nouvelle base de données de l'administration fiscale.

Le rapport conteste également l'application de la retenue à la source sur la fraction des intérêts considérée comme non conforme au principe de pleine concurrence, et procède à la mise en recouvrement d'un complément de retenue à la source.

Le rapport de contrôle fiscal ne constitue pas une notification de redressement, mais expose des constatations préliminaires. Un projet de notification de redressement a été reçu en décembre 2025.

Procédures fiscales espagnoles

Depuis 2019, un contrôle fiscal diligenté par l'administration fiscale espagnole est en cours chez ALD Espagne, portant sur les exercices 2015 à 2017 inclus. Il s'agit de savoir si l'élément assurance du contrat de leasing doit être considéré comme une prestation accessoire et, par conséquent, permettre la déduction de la TVA 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. Sur cette période 2018 à 2021, ALD a perdu en première instance. Cependant, aucune notification n'a été reçue et aucun litige n'est en cours au titre de la période 2022-2025.

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). LeasePlan Espagne a gagné en deuxième instance au titre des exercices 2013 à 2015. LeasePlan Espagne attend la décision de la Cour nationale au titre des exercices 2016 à 2020. Aucune notification de redressement n'a été reçue au titre de l'exercice 2021, désormais prescrit. Pour les exercices 2022 à 2025, il n'y a pas de litige, mais le risque persiste.

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 couvrent les exercices 2014 et 2018, exposent ALD Brésil à (d'éventuels) redressements. 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 :

- 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 ;
- l'administration fiscale considère qu'ALD Autoleasing Allemagne a indûment appliqué l'exonération de TVA à certaines ventes de voitures d'occasion. ALD Autoleasing Allemagne a accepté un redressement fiscal définitif à ce sujet fin 2025.

Autres considérations juridiques

Affaires britanniques

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

Tout au long de l'année 2025, Ayvens a constaté une augmentation des plaintes et des réclamations potentielles liées à la pratique, répandue dans le secteur du financement automobile au Royaume-Uni, consistant à conclure des accords de commissions discrétionnaires (DCA) qui ont une incidence 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. Le prêteur a contesté les décisions du FOS devant la Haute Cour anglaise, qui a statué en faveur du FOS ; même si le prêteur a été autorisé à faire appel, il y a finalement renoncé.

Par ailleurs, les DCA de financement automobile ont été examinés par la Cour d'appel anglaise et la Cour suprême. 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 dans le cadre de cette affaire se sont vu octroyer l'autorisation de faire appel devant la Cour suprême, qui a examiné l'affaire entre le 1^{er} et le 3 avril 2025. L'arrêt rendu par la Cour suprême le 1^{er} août 2025 a infirmé certains aspects de l'arrêt de la Cour d'appel, notamment la décision selon laquelle les concessionnaires automobiles avaient une obligation fiduciaire envers les consommateurs. Ainsi, certaines plaintes à l'encontre des prêteurs pour assistance malhonnête et pour corruption ont été clôturées. Cependant, la Cour suprême a jugé qu'il existait une relation inéquitable entre l'un des consommateurs et le prêteur au vu des faits particuliers de l'affaire et a ordonné au prêteur de verser au client une indemnisation correspondant à la commission majorée des intérêts.

Le 7 octobre 2025, la FCA a publié une consultation sur un programme d'indemnisation à l'échelle du secteur destiné aux clients ayant contracté un financement automobile qui, selon elle, ont été traités de manière injuste. Elle a estimé qu'à la suite des affaires jugées par la Cour suprême et la Haute Cour, il y avait suffisamment d'éléments pour poursuivre la procédure. Les règles définitives devraient être publiées en février ou mars 2026. Le régime proposé couvrirait les contrats de financement automobile réglementés conclus par les consommateurs entre le 6 avril 2007 et le 1^{er} novembre 2024, dans lesquels le prêteur devait verser une commission au courtier. Une relation serait considérée comme inéquitable si elle impliquait une divulgation insuffisante d'un ou plusieurs des éléments suivants : un DCA ; une commission élevée (lorsque la commission est égale ou supérieure à 35 % du coût total du crédit et à 10 % du prêt) ; ou un accord lié qui conférerait à un prêteur l'exclusivité ou un droit de préemption. Dans certaines circonstances, les entreprises peuvent prouver qu'il n'était pas abusif de ne pas divulguer l'un de ces accords ou que le consommateur n'a subi aucune perte, mais ces circonstances sont extrêmement limitées. Dans ce cadre, les consommateurs seraient indemnisés à hauteur de la moyenne entre une estimation de la perte basée sur une méthode proposée par la FCA et la commission effectivement versée. Des intérêts simples seraient versés sur l'indemnisation, sur la base du taux de base annuel moyen de la Banque d'Angleterre, majoré de 1 % à compter de la date du trop-perçu jusqu'à la date de versement de l'indemnisation. Le projet a suscité une opposition importante en raison de sa portée, de son ampleur et de sa complexité, notamment de la part de l'association professionnelle britannique *Finance and Leasing Association*. Il reste à voir si la FCA tiendra compte des commentaires et apportera des modifications au programme. En attendant, Ayvens prend des mesures au Royaume-Uni afin de se préparer à respecter les règles du programme.

Après une analyse préliminaire du mécanisme de réparation proposé, Ayvens estime que la provision comptabilisée au titre des passifs potentiels liés à l'exposition aux commissions de financement automobile au Royaume-Uni reste suffisante. Ayvens continuera à suivre l'évolution et les implications de cette consultation et adaptera ses estimations, le cas échéant.

Autres

En outre, des mesures correctives sont actuellement mises en œuvre pour remédier aux violations de la loi britannique sur le crédit à la consommation (*Consumer Credit Act*), qui concernent principalement le programme d'accession à la propriété automobile pour les employés (*Employee Car Ownership Scheme*) et, dans une moindre mesure, d'autres violations.

Affaires italiennes

Dans une décision rendue le 9 octobre 2025, l'Autorité italienne de la concurrence (« AGCM ») a estimé qu'ALD Automotive Italia srl s'était livrée à des pratiques commerciales déloyales et lui a infligé une amende administrative de 5 millions d'euros.

ALD Automotive Italia srl a payé l'amende et a fait appel de la décision de l'AGCM devant le tribunal administratif de première instance, contestant à la fois le bien-fondé de la décision et le montant de l'amende.

L'AGCM a ordonné à ALD Automotive Italia srl de rendre compte des mesures correctives mises en œuvre pour se conformer à l'injonction de cesser les pratiques identifiées par l'AGCM. ALD Automotive Italia srl a mis en œuvre les mesures nécessaires afin de se conformer à l'ordonnance de l'AGCM et a soumis le rapport à l'AGCM.

Autres

Les informations relatives aux investigations en cours en Allemagne, au Royaume-Uni et au Mexique sont présentées dans la Note 39 « Contingences ».

Note 6 Informations sectorielles

Le Groupe a mis en place une structure régionale pour ses secteurs opérationnels, ce qui reflète un alignement stratégique avec sa structure de gestion. La nouvelle segmentation régionale correspond à la structure de gestion. Pour assurer la cohérence et améliorer la prise de décision, cette segmentation régionale est utilisée dans l'ensemble des processus de budgétisation et de reporting interne du Groupe.

La 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, voir la Note 7) ;

- 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 2025				
(en millions d'euros)	Flotte de location	Total de l'actif	Dette financière nette	Produits provenant de clients externes
Région 1	11 137,2	15 777,7	8 833,3	5 611,4
Région 2	16 680,6	23 131,8	13 298,8	8 226,8
Région 3	13 846,7	18 748,7	15 079,4	6 505,6
Région 4	9 503,4	13 254,3	7 913,1	4 863,1
TOTAL	51 167,9	70 912,6	45 124,6	25 206,9

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	9 700,3	5 369,1
Région 2	16 949,1	24 913,7	14 139,2	8 390,7
Région 3	13 737,9	19 257,1	15 442,8	6 535,5
Région 4	9 529,3	14 094,2	9 216,7	5 055,9
TOTAL	51 550,0	75 115,8	48 500,0	25 351,1

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 intersectoriel pour la période close le 31 décembre 2025 et 2024.

Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	2025	2024
Revenus locatifs	11 293,6	11 016,8
Revenus des services	5 222,9	5 451,0
Produits de la vente de véhicules	8 690,3	8 883,3
PRODUITS PROVENANT DE CLIENTS EXTERNES	25 206,9	25 351,1

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 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024	Exercice clos le 31 décembre 2025	Exercice clos le 31 décembre 2024
(en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes	Produits provenant de clients externes	Flotte de location	Flotte de location
France	4 078,0	3 805,8	8 457,2	8 794,0
Italie	2 985,9	2 994,6	6 534,1	6 605,6
Pays-Bas	2 574,2	2 406,7	5 701,7	5 474,8
Royaume-Uni	2 623,7	2 813,2	4 869,2	5 554,8
Allemagne	2 271,7	2 372,0	4 097,5	4 134,2
Espagne	1 748,0	1 839,5	3 967,8	3 888,4
Belgique	1 611,5	1 627,9	3 626,1	3 612,5
Autres pays	7 313,7	7 491,5	13 914,3	13 485,7
TOTAL	25 206,9	25 351,1	51 167,9	51 550,0

Note 7 Actifs classés comme détenus en vue de la vente

LeasePlan Emirates, *joint-venture* constituée à Abu Dhabi et exerçant des activités de location, est détenue à 49 % par Ayvens S.A. Au 31 décembre 2025, la valeur comptable de cet investissement était de 16 millions d'euros (2024 : 18,2 millions d'euros).

Fin 2025, Ayvens S.A. a conclu un contrat de vente et d'achat (SPA) pour cet investissement. Par conséquent, l'investissement a été classé comme détenu en vue de la vente conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». La conclusion de la transaction est soumise à l'obtention des autorisations réglementaires, notamment en matière de concurrence, et devrait intervenir début 2026.

L'investissement est évalué à la valeur la plus faible entre sa valeur comptable et sa juste valeur moins les coûts de vente. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée à la date de clôture de l'exercice. Une fois l'opération terminée, l'investissement sera décomptabilisé des participations du Groupe.

À la suite de cette classification, l'investissement a été reclassé d'actifs non courants à actifs courants dans le bilan consolidé. Il n'y a pas de passif directement associé à cet investissement classé comme détenu en vue de la vente.

Note 8 Chiffre d'affaires et coût des ventes

8a Marge de location

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2025	2024
Revenus des contrats de location – location simple	11 017,0	10 590,1
Intérêts issus des locations-financement	115,0	124,7
Autres produits d'intérêts	161,6	302,0
Revenus locatifs	11 293,6	11 016,8
Coûts de location – Dépréciations	(8 094,3)	(8 085,7)
Coûts de location – financement :		
Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières ⁽¹⁾	(961,1)	(766,4)
Charges d'intérêts sur les dépôts	(357,2)	(381,1)
Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(380,2)	(455,8)
Autres charges d'intérêts	(180,8)	(294,3)
Total des charges d'intérêts	(1 879,3)	(1 897,5)
Coûts de location – dépréciations et financement	(9 973,6)	(9 983,2)
Produits dérivés non éligibles à la couverture	8,9	45,5
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	0,1	1,0
Gains/(pertes) latents sur instruments financiers dérivés	9,0	46,5
Passifs financiers - « pull to par » (convergence vers le pair) des obligations	(81,9)	(127,2)
Gains/(pertes) de change latents	(2,6)	(3,6)
Hyperinflation – gain monétaire net	19,2	121,4
Total des gains/(pertes) latents sur instruments financiers et autres	(56,3)	37,1
MARGE DE LOCATION	1 263,7	1 070,7

(1) Y compris charges d'intérêts des banques centrales.

La marge de location a augmenté d'une année sur l'autre en raison d'une marge d'intérêt plus élevée sur les actifs nets productifs. Cette hausse s'explique par le coût plus élevé des voitures neuves plutôt que par la croissance de la flotte automobile et l'amélioration des prix. Cette tendance a, quant à elle, été portée par les synergies réalisées dans le domaine du *leasing*.

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.

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 ».

Le total des charges d'intérêts est conforme à celui de l'exercice précédent. Pour plus de détails sur les variations de financement liées à l'acquisition de LeasePlan, voir la note 29 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

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 en Turquie, compte une dépréciation de - 19,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : - 61,5 millions d'euros) liée à la recouvrabilité des actifs de la flotte et un amortissement supplémentaire de -88,5 millions d'euros (2024 : -121,4 millions d'euros) lié à la hausse de l'inflation.

Les activités du Groupe sont principalement liées à la location et à la gestion de véhicules (tel que comptabilisé dans la note 8b. « Marge des services »). 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 ».

L'impact des dérivés non utilisés à des fins de couverture a diminué en raison du dénouement de l'ancien portefeuille de dérivés de LeasePlan. L'effet « pull to par » (convergence vers le pair) des obligations correspond à l'impact résiduel de la convergence vers le pair de certaines obligations LeasePlan existantes qui faisaient auparavant l'objet d'une comptabilité de couverture. Cet impact résiduel est compensé par la suppression des *swaps* et leur incidence sur les frais financiers. La plupart des obligations LeasePlan existantes seront remboursées d'ici septembre 2026.

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	
	2025	2024
Revenus des services	5 222,9	5 451,0
Coûts des ventes – Services	(3 542,7)	(3 824,5)
MARGE DES SERVICES	1 680,3	1 626,5

Les produits et les charges englobent les différentes composantes des versements échelonnés au titre des contrats de location, telles que la réparation, 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 2025 inclut un montant de 153,9 millions d'euros (2024 : 114,1 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	
	2025	2024
Chiffre d'affaires assurance	569,9	541,9
Charges d'assurance	(406,6)	(397,0)
Charges financières d'assurance	(9,4)	(30,9)
RÉSULTAT D'ASSURANCE Y COMPRIS CHARGES FINANCIÈRES D'ASSURANCE	153,9	114,1

8c Résultat de la vente de véhicules d'occasion et ajustements des amortissements

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Produits de la vente de véhicules	8 690,3	8 883,3
Coût de revient des véhicules vendus	(8 062,2)	(7 975,4)
Résultat de la vente de véhicules d'occasion	628,1	907,9
Ajustements des coûts d'amortissement	(217,3)	(590,9)
Ajustements des coûts d'amortissement – révision des valeurs résiduelles	(69,2)	24,3
Impact des ajustements de l'amortissement précédent sur la VNC des véhicules vendus	(153,5)	(313,5)
Ajustements de l'allocation du prix d'acquisition (PPA)	(28,1)	(301,6)
Autres dépréciations/reprises	33,6	-
RÉSULTAT DE LA VENTE DE VÉHICULES D'OCCASION ET AJUSTEMENTS DES AMORTISSEMENTS	410,9	317,1

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 2025. 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 ; (cf. Note 3.1 et Note 4.1)
- lorsque le produit prévisionnel de la vente du véhicule est supérieur à l'estimation précédente mais inférieur à la valeur comptable nette actuelle, le scénario d'amortissement 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 ». Pour plus de détails sur la valeur résiduelle, voir la note 5.3.1.

Les ajustements des coûts d'amortissement ont été négativement impactés par :

- la révision des estimations des produits de vente futurs de la flotte à la route, qui a donné lieu à une charge d'amortissements prospectifs de -69,2 millions d'euros, principalement liée à la flotte du Groupe au Royaume-Uni ;
- 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 2025 a été de -153,5 millions d'euros (-313,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024) ;
- la libération de l'allocation du prix d'achat des véhicules vendus liés aux anciennes entités LeasePlan en 2025 pour un montant de -28,1 millions d'euros en raison d'une évaluation à la hausse de ces véhicules lors de la comptabilisation initiale des regroupements d'entreprises (-301,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2024).

Ces impacts négatifs ont été compensés par :

- des reprises d'un montant de 33,6 millions d'euros portant principalement sur les véhicules vendus en Turquie et représentant la reprise de la dépréciation initialement comptabilisée dans le contexte de l'hyperinflation (voir note 3.1, section « Hyperinflation en Turquie »).

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	
	2025	2024
Revenus des services	5 222,9	5 451,0
Produits de la vente de véhicules	8 690,3	8 883,3
REVENUS DES CONTRATS CLIENTS HORS LOCATION	13 913,3	14 334,3
Revenus locatifs	11 293,6	11 016,8
TOTAL DES REVENUS	25 206,9	25 351,1

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Revenus des services	5 222,9	5 451,0
Revenus des contrats de location – location simple	11 017,0	10 590,1
PRODUITS D'INTÉRÊTS	276,6	426,7
Revenus locatifs	11 293,6	11 016,8
Sous-total – Revenus des activités de location	16 516,6	16 467,8
Produits de la vente de véhicules	8 690,3	8 883,3
TOTAL DES REVENUS	25 206,9	25 351,1
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	22 030,7	22 304,1

Note 9 Provisions pour dépréciation de créances

La répartition des provisions pour dépréciation de créances est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Dépréciation	(370,4)	(298,7)
Pertes d'exploitation	-	(6,7)
Reprise de provisions ⁽¹⁾	257,5	176,8
Provisions pour dépréciation de créances	(112,8)	(128,5)

(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 réduction des charges de dépréciation de 15,7 millions d'euros est principalement liée à l'Allemagne (5,6 millions d'euros), au Royaume-Uni (6,4 millions d'euros) et à l'Italie (3,8 millions d'euros).

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	
	2025	2024
Salaires et traitements	(864,2)	(882,8)
Charges sociales	(154,7)	(163,3)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(5,7)	(7,5)
Autres charges de personnel	(96,2)	(126,9)
TOTAL	(1 120,8)	(1 180,5)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 13 236 (2024 : 14 455). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 11 989 (2024 : 12 661).

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	
	2025	2024
Dépenses de services professionnels	(163,7)	(167,6)
Installations	(207,6)	(239,1)
Marketing et ventes	(25,5)	(41,5)
Autres frais généraux et charges administratives	(108,2)	(98,2)
TOTAL	(505,1)	(546,3)

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 au marketing.

Charges de dépréciation et d'amortissement

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Amortissement des autres immobilisations corporelles	(37,4)	(41,1)
Amortissement des immobilisations incorporelles	(97,8)	(80,7)
Dépréciation des immobilisations incorporelles	(23,2)	-
Amortissement des actifs de droit d'utilisation	(41,7)	(50,7)
TOTAL	(200,2)	(172,5)

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.

Dans le cadre de la rationalisation des applications informatiques du Groupe, y compris la décision prise concernant les applications redondantes, certains actifs logiciels ont été identifiés comme n'étant plus utilisés. Par conséquent, un test de dépréciation a été réalisé, donnant lieu à une perte de valeur de 23,2 millions d'euros comptabilisée en 2025 (2024 : 0).

Note 11 Autres produits/(charges)

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Perte de juste valeur du placement dans des instruments de capitaux propres	(0,5)	(2,2)
Plus-value / (moins-value) de cession de filiales	(0,9)	4,8
Autres produits/(charges)	(11,3)	(4,8)
TOTAL	(12,6)	(2,2)

Pour 2025, le poste « Perte de juste valeur » comprend l'ajustement de juste valeur lié uniquement au groupe Constellation. En 2024, ce poste comprenait également l'ajustement de juste valeur pour le groupe SG Fleet, dont la participation a été vendue au cours de cette année. En 2025, le montant de -7,3 millions d'euros comptabilisé dans les autres produits/(charges) concerne le règlement de la contrepartie conditionnelle.

Note 12 Impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Impôt exigible	(381,1)	(404,0)
Impôt différé	(28,9)	119,9
Impôt sur les bénéfices	(410,0)	(284,2)

La variation de la charge/du crédit d'impôt différé entre 2024 et 2025 s'explique principalement par des différences temporaires (différences entre les bases comptable et fiscale des actifs et passifs (- 134,5 millions d'euros)) et par :

- la variation liée aux ajustements de l'exercice précédent (- 7,0 millions d'euros) ;
- la variation liée à la comptabilisation de crédits d'impôts (- 3,1 millions d'euros) ;
- la variation liée à la modification des taux d'imposition (- 4,2 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	
	2025	2024
Couvertures de flux de trésorerie	1,5	(8,4)
Instruments de dette en juste valeur par les autres éléments du résultat global	(0,1)	(0,6)
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	0,2
Impôt différé imputé aux autres éléments du résultat global	1,4	(8,8)

Rapprochement du taux d'imposition effectif

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	%	2025	%	2024
Résultat avant impôt		1 409,6		994,3
Taux d'impôt standard en France	25,83 %		25,83 %	
Charge d'impôt au taux standard		(364,0)		(256,8)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	- 1,57 %	22,1	- 1,68 %	16,7
Fiscalité moyenne pondérée	24,26 %	(342,0)	24,15 %	(240,1)
Effets d'impôt :				
Résultats nets d'impôt des entreprises liées	- 0,30 %	4,3	- 0,58 %	5,8
Résultats non imposables	1,18 %	(16,6)	- 0,20 %	2,0
Charges déductibles/non déductibles fiscalement	3,01 %	(42,5)	4,73 %	(47,0)
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	- 0,36 %	5,1	0,46 %	(4,6)
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	0,41 %	(5,8)	0,00 %	-
Réévaluation des impôts différés	0,35 %	(4,9)	- 0,17 %	1,7
Ajustement par rapport aux années précédentes	0,76 %	(10,7)	0,51 %	(5,1)
Autres ⁽¹⁾	- 0,22 %	3,1	- 0,32 %	3,2
TOTAL	29,08 %	(410,0)	28,58 %	(284,2)

(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 (22,1 millions d'euros) : la moyenne pondérée des taux d'imposition locaux applicables au Groupe pour 2025 est de 24,26 % (2024 : 24,15 %), ce qui est inférieur 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 %.

La comptabilisation des actifs d'impôts différés sur crédits d'impôt au Luxembourg est présentée sous la rubrique « Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné ».

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 2024 et 2025 est principalement lié aux charges non déductibles liées à l'hyperinflation.

Variation nette des impôts différés

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Impôt différé au passif net au 1^{er} janvier	(809,7)	(930,3)
Charges du compte de résultat	(28,9)	119,9
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	1,4	(10,7)
Écarts de conversion	33,9	23,9
Changements de périmètre ⁽¹⁾	-	4,8
Transfert en actifs détenus en vue de la vente	-	(19,8)
Autres	9,4	2,6
Impôt différé au passif net au 31 décembre	(794,0)	(809,7)

(1) Correspond principalement à l'acquisition 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	
	2025	2024
Amortissements dérogatoires	(1 387,3)	(1 394,7)
Provisions	206,1	108,8
Pertes de valeur	63,0	54,9
Déficits fiscaux	266,8	258,5
Gains de juste valeur	(8,1)	3,2
Engagements de retraite	4,0	5,0
Autres différences temporaires	61,5	154,6
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(794,0)	(809,7)

Déficits fiscaux

Le Groupe comptabilise de l'impôt différé à l'actif 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 de la législation fiscale 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 (c'est-à-dire les prévisions fiscales).

Les prévisions fiscales tiennent compte des différences permanentes et temporaires applicables aux diverses entités dans les juridictions

respectives. Les différences permanentes et temporaires prises en compte dans les prévisions fiscales sont déterminées sur la base d'une évaluation optimale fondée sur l'expertise des entités.

Le Groupe n'a pas comptabilisé d'impôt différé à l'actif au titre des déficits fiscaux de 19,4 millions d'euros (2024 : 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). Les déficits fiscaux non comptabilisés concernent Ayvens Grèce et Ayvens Inde. À cet égard, les déficits fiscaux non comptabilisés avec date d'expiration s'élèvent à 11,8 millions d'euros (2024 : 7,5 millions d'euros) et les déficits fiscaux non comptabilisés sans date d'expiration s'élèvent à 7,6 millions d'euros (2024 : 16,0 millions d'euros).

Les actifs d'impôts différés sur les déficits fiscaux reportés de l'exercice sont attribuables à :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Pays-Bas	87,0	101,6
France	119,2	87,7
Italie	-	2,4
Inde	16,2	24,5
Norvège	11,0	7,8
Grèce	10,3	11,6
Chili	-	5,9
Belgique	-	6,2
Royaume-Uni	9,0	5,9
Brésil	9,0	-
Autres	5,1	4,9
TOTAL	266,8	258,5

L'augmentation du total de l'impôt différé à l'actif sur les déficits fiscaux reportés (8,3 millions d'euros) résulte principalement des éléments suivants :

- augmentation de l'impôt différé à l'actif sur déficits fiscaux reportés en France (+ 31,5 millions d'euros) ;
- compensation de l'impôt différé à l'actif sur les déficits fiscaux reportés aux Pays-Bas (- 14,6 millions d'euros).

Les périodes d'expiration des déficits reportés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Dans l'année	-	8,5
Entre 1 et 5 ans	12,9	11,7
Expiration > 5 ans	2,5	-
Sans expiration	251,4	238,3
TOTAL	266,8	258,5

Note 13 Flotte de location

(en millions d'euros)

	Flotte de location
Au 1^{er} janvier 2024	
Valeur brute	66 533,8
Amortissements et pertes de valeur ⁽¹⁾	(16 742,7)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2024	49 791,2
Exercice clos le 31 décembre 2024	
Valeur nette comptable en début d'exercice	49 791,2
Acquisitions ⁽²⁾	19 204,6
Cession ⁽²⁾	(8 105,7)
Changements de périmètre	(3,2)
Amortissements	(8 615,1)
Dépréciation liée à l'hyperinflation	(61,5)
Transfert en stock	(898,8)
Ajustement à l'hyperinflation	393,3
Écarts 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
Exercice clos le 31 décembre 2025	
Valeur nette comptable en début d'exercice	51 550,0
Acquisitions	17 768,7
Cession	(8 381,4)
Amortissements	(8 551,2)
Dépréciation liée à l'hyperinflation	(19,8)
Transfert en stock	(891,1)
Ajustement à l'hyperinflation	181,5
Écarts de conversion	(488,7)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2025	51 167,9
Au 31 décembre 2025	
Valeur brute	69 224,5
Amortissements et pertes de valeur ⁽¹⁾	(18 056,6)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	51 167,9

(1) Y compris la dépréciation prospective d'un montant de 82,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2024 : 303,7 millions d'euros).

(2) Les chiffres de 2024 ont été retraités afin de corriger l'impact d'une fusion dans un pays (impact de -2 525 millions d'euros).

Les loyers minimaux non actualisés à recevoir au titre des contrats de location simple sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Dans l'année	7 165,4	4 396,5
Entre 1 et 2 ans	6 520,9	5 360,8
Entre 2 et 3 ans	6 124,2	6 562,9
Entre 3 et 4 ans	4 329,8	5 272,5
Entre 4 et 5 ans	1 769,8	1 918,8
À plus de 5 ans	670,3	499,4
TOTAL	26 580,4	24 010,9

En 2025 et 2024, toutes les valeurs comptables représentent les véhicules détenus en propre qui sont destinés à être loués.

Ajustement à l'hyperinflation et dépréciation connexe

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). La dépréciation résulte du fait que la valeur comptable réévaluée en fonction de l'inflation est supérieure à la valeur recouvrable prévue des véhicules, ce qui traduit un décalage entre l'IPC et les indices automobiles en Turquie.

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 2025.

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)	
	2025	2024
- 1 000 euros	(315,2)	(250,6)
+ 1 000 euros	186,8	246,6

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 3 960 millions d'euros au 31 décembre 2025 (4 648 millions d'euros au 31 décembre 2024) et la valeur actuelle des créances de location transférées provenant de ces actifs est de 4 168 millions d'euros (5 007 millions d'euros au 31 décembre 2024). 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 2024				
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 1^{er} janvier 2024	12,2	28,9	153,2	194,2
Exercice clos le 31 décembre 2024				
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
Écarts de conversion	-	-	(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
Valeur nette comptable à l'ouverture	12,2	30,9	140,9	184,0
Acquisitions	-	26,9	71,3	98,2
Cession	-	(7,5)	(39,6)	(47,1)
Amortissements	-	(5,8)	(31,9)	(37,7)
Transfert en actifs qualifiés de « détenus en vue de la vente »	-	-	-	-
Ajustement à l'hyperinflation ⁽¹⁾	-	-	0,2	0,2
Écarts de conversion	-	(0,1)	(1,6)	(1,6)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2025	12,2	44,4	139,4	196,0
Au 31 décembre 2025				
Valeur brute	12,2	88,4	296,2	396,8
Amortissements et pertes de valeur	-	(44,0)	(156,8)	(200,8)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	12,2	44,4	139,4	196,0

(1) Ajustement à l'hyperinflation 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 2025 et au 31 décembre 2024, il n'y a pas de dépréciation sur les « Autres immobilisations corporelles ».

Note 15 Droits d'utilisation et passifs de location

(en millions d'euros)	Actifs de droit d'utilisation (véhicules et équipement)	Actifs de droit d'utilisation (baux commerciaux)	Passifs de location
Au 1^{er} janvier 2024			
Valeur brute	24,1	477,9	252,3
Amortissements et pertes de valeur	(14,7)	(252,8)	-
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2024	9,4	225,2	252,3
Exercice clos le 31 décembre 2024			
Valeur nette comptable à l'ouverture	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
Paievements	-	-	(54,9)
Écarts de conversion	-	(1,0)	(1,0)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	2,6	203,1	227,9
Au 31 décembre 2024			
Valeur brute	13,9	487,6	227,9
Amortissements et pertes de valeur	(11,3)	(284,5)	-
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	2,6	203,1	227,9
Au 1^{er} janvier 2025	2,6	203,1	227,9
Acquisitions	0,7	89,3	102,1
Cession	-	1,9	(9,1)
Amortissements	(2,1)	(54,7)	-
Charge de dépréciation	-	(1,7)	-
Charge d'intérêts	-	-	7,9
Paievements	-	-	(63,0)
Écarts de conversion	-	(0,3)	(0,6)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2025	1,2	237,6	265,1
Au 31 décembre 2025			
Valeur brute	9,2	546,5	265,1
Amortissements et pertes de valeur	(8,0)	(308,8)	-
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	1,2	237,6	265,1

En décembre 2025, une charge de dépréciation totale de 1,7 million d'euros a été comptabilisée (décembre 2024 : 1,3 million d'euros), suite à la fermeture des bureaux loués à Amsterdam Zuid et Rueil-Malmaison (2024 : la fermeture des bureaux loués LeasePlan Nederland NV (Almere)).

Les augmentations des actifs liés au droit d'utilisation (contrats de location immobilière) sont liées à la restructuration de l'entreprise depuis l'acquisition de LeasePlan (fusions, etc.). Voir la note 2.2.

Montants comptabilisés au bilan consolidé

Le bilan consolidé présente les montants ci-dessus pour les droits d'utilisation et les passifs 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 passifs de location :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
À moins d'un an	51,2	59,5
1 à 2 ans	36,3	47,1
2 à 3 ans	33,8	41,5
3 à 4 ans	31,7	33,1
4 à 5 ans	27,1	23,3
Plus de cinq ans	120,9	34,8
Total	301,1	239,3
Effet d'actualisation	(36,0)	(11,4)
Passifs de location	265,1	227,9

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 passifs de location.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Amortissement des actifs de droit d'utilisation ⁽¹⁾	(56,8)	(72,4)
Charges d'intérêts	(7,9)	(6,0)
Produits de sous-location des droits d'utilisation	2,1	(0,7)
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	(20,1)	(13,5)

(1) Cf. note 11 pour plus de détails.

Montants comptabilisés au tableau consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, le montant total versé au titre des contrats de location comptabilisé au bilan consolidé s'élève à 63 millions d'euros (2024 : 55 millions d'euros).

Note 16 Ecart d'acquisition

(en millions d'euros)	Ecart d'acquisition
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2024	
Exercice clos le 31 décembre 2024	
Valeur nette comptable en début d'exercice	2 128,3
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	2 128,3
Valeur comptable au 31 décembre 2024	
Coût	2 167,6
Montant cumulé des dépréciations	(39,3)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	2 128,3
Exercice clos le 31 décembre 2025	
Valeur nette comptable en début d'exercice	2 128,3
Transfert en actifs détenus en vue de la vente	(0,8)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2025	2 127,6
Au 31 décembre 2025	
Coût	2 166,8
Montant cumulé des dépréciations	(39,3)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	2 127,5

Écart d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Région 1	667,7	667,7
Région 2	469,3	470,1
Région 3	538,6	538,6
Région 4	451,9	451,9
TOTAL	2 127,5	2 128,3

Cf. note 6 Informations sectorielles pour plus de détails sur les quatre régions.

Au cours de l'exercice, un écart d'acquisition de 0,8 million d'euros relatif aux activités menées aux Émirats arabes unis a été reclassé en actifs détenus en vue de la vente conformément à la norme IFRS 5.

Le montant cumulé des dépréciations de 39,3 millions d'euros correspond intégralement à la dépréciation de l'écart d'acquisition comptabilisée en 2023 pour la filiale allemande, Fleetpool Holding GmbH. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2024 ou 2025.

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'UGT 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 2025, aucune dépréciation n'a été comptabilisée, tout comme en 2024.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2025 sont les suivantes :

Hypothèses 2025

(en millions d'euros)	Taux d'actualisation	
	2025	Taux à l'infini 2025
Région 1	9,3 %	2,0 %
Région 2	11,2 %	2,0 %
Région 3	8,6 %	2,0 %
Région 4	9,5 %	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 défavorables, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été jugée nécessaire en 2025.

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 2024						
Valeur brute	475,9	152,7	303,9	270,0	9,8	1 212,2
Amortissements et pertes de valeur	(428,8)	(113,7)	(19,2)	-	(4,7)	(566,4)
Valeur nette comptable au 1^{er} janvier 2024	47,1	39,0	284,7	270,0	5,1	645,9
Exercice clos le 31 décembre 2024						
Valeur nette comptable à l'ouverture	47,1	39,0	284,7	270,0	5,1	645,9
Acquisitions ⁽¹⁾	19,8	17,7	-	86,5	-	124,0
Cessions	(6,3)	-	(0,5)	-	(0,1)	(6,8)
Reclassement	267,5	(0,1)	-	(267,5)	-	-
Amortissement	(62,3)	(13,5)	(20,5)	-	(4,9)	(101,2)
Écarts de conversion	1,0	(0,2)	-	-	-	0,8
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2024	267,0	43,1	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
Amortissements et pertes de valeur	(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
Exercice clos le 31 décembre 2025						
Valeur nette comptable à l'ouverture	267,0	43,1	263,7	89,0	0,1	662,9
Acquisitions	60,6	31,9	-	15,1	-	107,7
Cessions	(10,1)	(16,4)	(1,5)	-	(0,1)	(28,2)
Reclassement	17,8	-	-	(17,8)	-	-
Amortissement	(76,6)	(12,8)	(19,5)	-	-	(108,9)
Dépréciation	(23,2)					(23,2)
Écarts de conversion	(1,1)	0,1	-	-	-	(1,1)
Valeur nette comptable de clôture au 31 décembre 2025	234,4	45,9	242,6	86,2	-	609,2
Au 31 décembre 2025						
Valeur brute	618,4	153,8	296,3	86,2	9,6	1 164,3
Amortissements et pertes de valeur	(384,0)	(107,9)	(53,6)	-	(9,6)	(555,2)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	234,4	45,9	242,6	86,2	-	609,2

(1) Ajustement à l'hyperinflation lié aux véhicules de la Société.

Les relations client sont évaluées chaque année afin de déterminer s'il existe des indications que ces actifs ont subi une perte de valeur. Suite à cette évaluation, aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2025 (2024 : néant).

Note 18 Participations dans les entreprises associées et des entités contrôlées conjointement

Nom	Pays d'origine	Activité	Nature des participations	Valeur comptable (en millions d'euros)	% de détention
Flottenmanagement GmbH	AUTRICHE	Leasing	Coentreprise	8,1	49 %
PLease S.C.S.	FRANCE	Leasing	Coentreprise	4,5	99 %

LeasePlan Emirates, qui présente une valeur comptable de 16,0 millions d'euros (2024 : 18,2 millions d'euros), est classé comme actif détenu en vue de la vente.

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 millions d'euros)	2025			2024		
	Entreprises liées	Coentreprises	Total	Entreprises liées	Coentreprises	Total
Solde au 1^{er} janvier	-	28,8	28,8	9,5	23,9	33,4
Part du résultat de l'exercice	-	6,3	6,3	2,3	7,8	10,1
Dividendes versés	-	(3,7)	(3,7)	(0,5)	(3,3)	(3,8)
Écarts de conversion	-	(1,9)	(1,9)	0,3	1,1	1,4
Changements de périmètre	-	-	-	(11,6)	(0,7)	(12,3)
Reclassement en actifs détenus en vue de la vente	-	(16,0)	(16,0)	-	-	-
Autres mouvements	-	(0,9)	(0,9)	-	-	-
Solde au 31 décembre	-	12,5	12,5	-	28,8	28,8

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)	2025	2024
	Coentreprises	Coentreprises
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	121,8	186,3
Coûts directs	(114,1)	(157,3)
Résultat opérationnel brut	7,7	29,0
Total des coûts d'exploitation	(2,2)	(9,7)
Autres produits/charges	(0,6)	-
Impôt sur les bénéfices	(1,3)	(3,2)
Bénéfice de l'exercice	3,6	16,1
Résultat global total à 100 %	3,6	16,1
Part du Groupe de résultat de l'exercice	2,0	9,7

Les informations financières résumées ci-dessous ne représentent pas la quote-part de l'entité, mais le montant réel inclus dans les comptes individuels des intérêts significatifs dans les investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

(en millions d'euros)	2025	2024
	Coentreprises	Coentreprises
Bilan		
Actif courant	49,5	40,9
Actifs non courants	183,4	350,5
Passif courant	(66,2)	(121,1)
Passifs non courants	(149,1)	(223,6)
Capitaux propres/Actif net à 100 %	17,6	46,7
Valeur comptable du Groupe	12,5	28,8

Les prêts à des fins d'investissement comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, sont comptabilisés au coût amorti (moins dépréciation). En 2024, la totalité du montant a été remboursée (41,5 millions d'euros).

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 2025			Exercice clos le 31 décembre 2024		
	Montants nominaux	Bilan actif	Bilan passif	Montants nominaux	Bilan actif	Bilan passif
Couvertures de flux de trésorerie						
Swaps de taux d'intérêt	3 525,3	5,0	2,8	3 892,7	9,4	17,8
Swaps de change	461,0	22,6	11,4	492,6	44,8	13,0
Total instruments dérivés inclus dans la couverture	3 986,3	27,7	14,3	4 385,3	54,3	30,9
Swaps de taux d'intérêt	4 982,1	22,3	13,1	18 499,6	77,0	210,3
Swaps de change	848,9	1,7	0,2	609,5	2,3	18,2
Total instruments dérivés non inclus dans la couverture	5 831,0	24,0	13,3	19 109,0	79,2	228,5
TOTAL	9 817,3	51,7	27,5	23 494,3	133,5	259,4
Moins part non courante :						
Swaps de taux d'intérêt (couverts)		-	-		5,1	17,8
Swaps de change (couverts)		-	-		27,1	3,2
Swaps de taux d'intérêt (non couverts)		9,6	-		43,7	181,9
Swaps de change (non couverts)		-	-		2,3	0,8
TOTAL DE LA PART NON COURANTE		9,6	-		78,1	203,8
PART COURANTE		42,1	27,5		55,4	55,5

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). L'amortissement de la révocation de la désignation des

variations de juste valeur est comptabilisé dans le poste relatif à l'incidence sur la révocation de la désignation, lequel sera lissé sur la durée de vie résiduelle de la dette, et est inclus dans le poste du compte de résultat « Gains/pertes latents sur instruments financiers et autres ». Il s'est élevé à 81,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : 127,2 millions d'euros).

L'impact sur le compte de résultat des dérivés est résumé ci-dessous :

(en millions d'euros)	2025	2024
Produits dérivés non éligibles à la couverture	8,9	45,5
Inefficacité des couvertures de flux de trésorerie	0,1	1,0
Gains/(pertes) latents sur instruments financiers dérivés	9,0	46,5

Note 20 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Investissement dans des titres de créances	538,8	405,9
Investissement dans des titres de participation	19,0	19,4
Investissements à long terme	52,4	125,6
Dépôts de garantie	66,2	272,8
Autres	8,2	13,8
TOTAL	684,6	837,5
Part courante	433,4	409,3
Part non courante	251,2	428,2

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 2025 et 2024.

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 note 5). 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 1 an 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	
	2025	2024
Stocks – valeur brute	891,2	898,8
Provisions pour dépréciation	(73,3)	(56,1)
Stocks nets	817,9	842,7

Note 22 Créances clients

Cet élément inclut les créances au titre des contrats de location et les créances clients, après déduction des provisions pour risques débiteurs, le cas échéant.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2025	2024
Créances au titre des contrats de location-financement ⁽¹⁾	1 902,8	2 037,4
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement ⁽¹⁾	(25,4)	(22,5)
dont :		
provision pour créances douteuses	(16,8)	(8,8)
provision pour créances saines ⁽¹⁾	(8,7)	(13,6)
Créances clients et comptes rattachés	2 424,9	2 417,9
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(368,5)	(328,7)
dont :		
provision pour créances douteuses	(325,7)	(291,1)
provision pour créances saines ⁽¹⁾	(42,7)	(37,6)
Provision pour litiges avec les clients	(26,9)	(20,6)
TOTAL CRÉANCES	3 906,9	4 083,6

(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 2025			Au 31 décembre 2024		
	Dans le périmètre ⁽¹⁾	Hors du périmètre ⁽²⁾	Total	Dans le périmètre ⁽¹⁾	Hors du périmètre ⁽²⁾	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	1 849,4	53,5	1 902,8	2 005,8	31,6	2 037,4
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement ⁽³⁾	(8,7)	(16,8)	(25,4)	(13,6)	(8,8)	(22,5)
Créances clients et comptes rattachés	1 455,9	969,0	2 424,9	1 471,8	946,1	2 417,9
Provision pour dépréciation des créances sur les clients ⁽³⁾	(37,8)	(330,6)	(368,5)	(37,6)	(291,1)	(328,7)
Provision pour litiges avec les clients	-	(26,9)	(26,9)	-	(20,6)	(20,6)
TOTAL CRÉANCES	3 258,7	648,2	3 906,9	3 426,4	657,2	4 083,6

(1) Y compris le capital restant.

(2) Ces montants représentent des créances douteuses et des créances non liées à la location.

(3) Y compris provision prospective.

Sur la base des créances comprises dans le périmètre IFRS 9, au 31 décembre 2025, les créances saines s'élèvent à 3 305,2 millions d'euros (2024 : 3 477,6 millions d'euros). Les provisions comprises dans le périmètre s'élèvent à - 46,5 millions d'euros (2024 : 51,2 millions d'euros).

Pour le Groupe, la provision pour pertes au 31 décembre 2025 a été répartie comme suit, tant pour les créances clients que pour les créances liées aux contrats de location-financement.

Tableau des provisions au 31 décembre 2025

(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 %	2 %	2 %	5 %	8 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	2 872,1	255,7	82,6	21,8	73,0	3 305,2
Provision pour pertes	(33,9)	(4,0)	(1,4)	(1,0)	(6,2)	(46,5)
Valeur nette comptable des créances dans le périmètre IFRS 9	2 838,2	251,7	81,2	20,8	66,9	3 258,7

Pour le Groupe, la provision pour pertes au 31 décembre 2024 a été répartie 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)
Valeur nette comptable des créances dans le périmètre IFRS 9	3 069,1	252,1	42,3	21,8	41,1	3 426,4

Les variations des dépréciations des créances location sont détaillées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Solde au 1 ^{er} janvier	(22,5)	(21,5)
Provisions pour dépréciation nette ⁽¹⁾	(5,3)	(3,9)
Créances comptabilisées en pertes	1,7	3,5
Autres et écarts de conversion en devise	0,6	(0,6)
Solde au 31 décembre 2025	(25,4)	(22,5)

(1) Dont reprise de provision sur créances amorties.

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 2025 Prêts et créances clients

(en millions d'euros)	Banques	Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises	Crédits aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montants non échus	10,9	1 098,0	234,7	44,4	360,7	1 748,7
Montants échus 1 à 30 jours	0,3	41,0	7,2	0,2	7,9	56,6
Montants échus 31 à 60 jours	-	25,7	1,4	0,1	2,4	29,6
Montants échus 61 à 90 jours	-	0,4	-	-	0,4	0,8
Montants échus 91 à 180 jours	-	0,7	0,9	-	-	1,6
Montants échus 181 jours à 1 an	-	1,5	-	-	0,2	1,7
Montants échus à plus d'1 an	0,1	7,6	-	-	2,7	10,4
TOTAL	11,3	1 174,9	244,2	44,7	374,3	1 849,4

Exercice clos le 31 décembre 2024 Prêts et créances clients

(en millions d'euros)	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

La note 5 « Gestion des risques financiers » dans la section Évaluation du risque de crédit contient une description 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	
	2025	2024
Solde au 1 ^{er} janvier	(328,7)	(258,0)
Provisions pour dépréciation nette ⁽¹⁾	(110,9)	(124,6)
Créances comptabilisées en pertes	68,5	53,7
Transfert des groupes à céder aux actifs destinés à la vente	-	(3,4)
Autres et écarts de conversion en devise	2,7	3,8
Solde au 31 décembre 2025	(368,5)	(328,7)

(1) Dont reprise de provision sur créances amorties.

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Créances clients non échues	1 590,7	1 714,1
Créances échues depuis moins de 90 jours	394,0	370,9
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	103,1	81,1
Créances échues depuis plus de 180 jours	337,1	251,8
TOTAL	2 424,9	2 417,9

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	
	2025	2024
Moins d'un an	566,1	599,9
1 à 2 ans	316,1	460,6
2 à 3 ans	276,0	302,4
3 à 4 ans	136,9	191,2
4 à 5 ans	86,9	70,2
Plus de 5 ans	32,0	32,1
Investissements bruts en paiements de location-financement	1 414,0	1 656,4
Valeur résiduelle non garantie	687,0	566,5
Produits financiers non-acquis	(198,2)	(185,5)
Investissement net en contrats de location-financement	1 902,8	2 037,4

Investissement net en contrats de location-financement, avec échéances résiduelles

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Courant	761,7	737,9
Non courant	1 141,1	1 299,5
Investissement net en contrats de location-financement	1 902,8	2 037,4

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 titrisés s'élève à 4 206,2 millions d'euros (2024 : 5 179,4 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	
	2025	2024
Créances sur les établissements de crédit	359,9	583,6
Prêts et créances sur des tiers liés	4 770,7	4 811,5
Autres ⁽¹⁾	25,3	22,6
TOTAL	5 155,9	5 417,7

(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 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-groupes 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	
	2025	2024
TVA et autres taxes	708,6	786,5
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	193,9	253,0
Indemnités de sinistres	46,6	23,1
Charges constatées d'avance et produits à recevoir	831,3	749,3
Actifs des contrats de réassurance ⁽¹⁾	43,2	51,1
Remises concessionnaires et constructeurs	665,5	640,6
Autres	542,7	658,7
TOTAL	3 031,8	3 162,3

(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 2025 et 2024.

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 0,1 million d'euros (2024 : 1,3 million 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	
	2025	2024
Liquidités et avoirs auprès des banques centrales	1 396,2	4 335,6
Disponibilités	607,0	640,4
Dépôts bancaires à court terme	41,8	47,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	2 045,0	5 023,0
Découverts bancaires	(244,1)	(567,6)
Solde pour les besoins du tableau des flux de trésorerie	1 800,8	4 455,3
Dépôts de réserve obligatoires	128,6	122,0

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.

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 2,0 % (2024 : 2,8 %).

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.

Le Groupe a donné en garantie une partie de ses dépôts à court terme afin de satisfaire aux exigences en matière de garantie. 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 2025 (en millions d'euros)	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers évalués à la JVCR					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	27,7	-	27,7	-	27,7
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	24,0	-	24,0	-	24,0
Investissement dans des titres de participation	19,0	-	-	19,0	19,0
Actifs financiers évalués à la JVAERG					
Investissement dans des titres de créances	319,1	319,1	-	-	319,1
Actifs financiers évalués au coût amorti					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 045,0	-	-	-	-
Investissement dans des titres de créances	219,7	220,4	-	-	220,4
Autres instruments financiers	48,6	-	-	-	-
Créances clients	3 906,9	-	3 906,9	-	3 906,9
TOTAL	6 610,0	539,5	3 958,6	19,0	4 517,1

	Juste valeur				
Au 31 décembre 2024 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers évalués à la JVCR					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	54,3	-	54,3	-	54,3
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	79,2	-	79,2	-	79,2
Investissement dans des titres de participation	19,4	-	-	19,4	19,4
Actifs financiers évalués à la JVAERG					
Investissement dans des titres de créances	309,2	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	-	-	97,2
Autres instruments financiers	257,7	-	-	-	-
Créances clients	4 083,6	-	4 083,6	-	4 083,6
TOTAL	9 923,2	406,4	4 217,1	19,4	4 643,0

Passifs financiers

	Juste valeur				
Au 31 décembre 2025 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers évalués à la JVCR					
Instruments financiers dérivés faisant partie d'une couverture	14,3	-	14,3	-	14,3
Instruments financiers dérivés ne faisant pas partie d'une couverture	13,3	-	13,3	-	13,3
Passifs financiers évalués au coût amorti					
Dettes fournisseurs	5 861,1	-	5 861,1	-	5 861,1
Dépôts	14 308,4	-	14 353,2	-	14 353,2
Emprunts auprès d'institutions financières	22 955,1	-	22 467,7	-	22 467,7
Émissions obligataires	13 424,3	11 916,3	1 633,3	-	13 549,6
TOTAL	56 576,5	11 916,3	44 342,9	-	56 259,2

Au 31 décembre 2024 (en millions d'euros)	Juste valeur				
	Valeur comptable	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers évalués à la JVCR					
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	-	60 841,7

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)	2025	2024
Au 1^{er} janvier	19,4	15,4
Résultat net enregistré au compte de résultat	(0,5)	4,0
Au 31 décembre	19,0	19,4

Note 27 Capitaux propres

Capital social et prime d'émission

Au 31 décembre 2025, le capital autorisé s'élevait à 1 175,8 millions d'euros (2024 : 1 225,4 millions d'euros). Il est divisé en 783 862 091 actions ordinaires (2024 : 816 960 428) d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune. Au 31 décembre 2025, la prime d'émission s'élevait à 3 499 millions d'euros (2024 : 3 819,4 millions d'euros).

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 2024	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
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	3,9	3,9
Autres	-	-	(0,9)	(0,9)
Solde au 31 décembre 2025	750,0	128,1	(12,3)	865,8

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 2025 sur ces valeurs mobilières de fonds propres AT1 s'élève à 73,3 millions d'euros (2024 : 73,5 millions d'euros). Au cours de l'exercice 2025, un montant de 73,7 millions d'euros (2024 : 73,1 millions d'euros) d'intérêts a été prélevé sur les bénéfices non distribués. Les intérêts résiduels de 37,1 millions d'euros sont payables le 30 juin 2026.

Programme de rachat d'actions

Ayvens a reçu l'approbation de la Banque centrale européenne et du Conseil d'administration, qui s'est tenu le 29 octobre 2025, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 360 millions d'euros aux fins d'annulation d'actions. La période d'achat a débuté le 31 octobre 2025 et s'est terminée le 9 décembre 2025.

Le 15 décembre 2025, 33 098 337 actions ont été annulées, ce qui a entraîné une diminution de 49,6 millions d'euros du capital social et de 320,4 millions d'euros du surplus de capital, incidences fiscales incluses.

Bons de souscription d'actions

Dans le cadre de l'acquisition de LeasePlan, le Groupe a émis 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 pourraient être exercés selon la formule définie dans l'Accord-cadre, ce qui permet leur exercice à tout moment entre 1 et 3 ans à compter de la date d'acquisition, la période d'exercice se terminant en mai 2026.

Actions autodétenues

Lors d'une précédente Assemblée générale, le Groupe avait été autorisé à racheter ses propres actions afin de soutenir les plans d'actionnariat salarié, les plans d'épargne et les allocations aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux, conformément aux lois et réglementations applicables. Ces actions peuvent également être utilisées à des fins de couverture dans le cadre de plans d'actionnariat salarié. Au 31 décembre 2025, le Groupe détient 682 934 actions propres (2024 : 998 955). Les actions propres ne sont pas assorties d'un droit de vote.

Réserve de conversion

En 2025, 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 (d'un montant de + 151 millions d'euros (2024 : + 231 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⁾	Réserve de gains/ (pertes) actuariels ⁽¹⁾	Paielements fondés sur des actions	Total
Solde au 1^{er} janvier 2024	(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	(9,7)	(2,5)	5,0	(7,2)
Variation des couvertures de flux de trésorerie	1,5	-	-	1,5
Variations de la juste valeur des instruments de dette	1,8	-	-	1,8
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi	-	(0,1)	-	(0,1)
Paielements fondés sur des actions	-	-	1,6	1,6
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	(3,9)	(3,9)
Solde au 31 décembre 2025	(6,3)	(2,6)	2,7	(6,2)

(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 2024	525,6
Écarts de conversion	(0,1)
Résultat net ⁽¹⁾	26,6
Dividendes	(6,6)
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
Écarts de conversion	0,2
Résultat net ⁽¹⁾	3,8
Dividendes	(2,0)
Solde au 31 décembre 2025	29,2

(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.

Note 28 Paiements fondés sur des actions

En 2025, 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 2025 approuvés par le Conseil d'administration

	Plan 15.A	Plan 15.B	Plan 16.A	Plan 16.B	Plan 16.C
Date du Conseil d'administration	21 mars 2025	21 mars 2025	21 mars 2025	21 mars 2025	21 mars 2025
Nombre total d'actions attribuées	33 126	33 130	9 986	9 986	9 989
Date d'acquisition des droits	31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2028	31 mars 2029	31 mars 2030
Date de fin de période de conservation	31 mars 2029	31 mars 2030	31 mars 2029	31 mars 2030	31 mars 2031
Juste valeur (en euros)	6,73	6,61	6,73	6,61	6,23
Nombre de salariés bénéficiant du plan	14	14	3	3	3

Synthèse des plans d'intéressement à long terme 2024 approuvés par le Conseil d'administration

	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

	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

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 Ayvens correspond au Résultat net du Groupe Ayvens tel que publié. Au 31 décembre 2025, 311 salariés (564 salariés au 31 décembre 2024) 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 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
Au 1^{er} janvier 2025	790 823
Attribuées au cours de l'exercice	96 217
Acquises au cours de l'exercice	(407 132)
Annulées au cours de l'exercice	(45 928)
Au 31 décembre 2025	433 980

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 2025	31 décembre 2024
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites	(1,6)	(2,5)

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 2025 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	
	2025	2024
Emprunts bancaires	13 838,9	11 996,8
Dettes subordonnées Tier 2	1 500,0	1 500,0
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	15 338,9	13 496,8
Découverts bancaires	244,1	567,6
Emprunts bancaires	7 370,5	9 271,8
Dettes subordonnées Tier 2	1,6	10,6
Emprunts courants auprès d'institutions financières	7 616,3	9 850,1
Total des emprunts auprès d'institutions financières	22 955,1	23 346,9
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 117,8	2 060,2
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	7 088,0	9 473,0
Obligations et titres – ajustement de la juste valeur	(1,5)	(33,1)
Obligations et titres émis non courants	8 204,3	11 500,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 769,1	1 491,7
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et d'autres programmes	3 482,5	4 325,1
Obligations et titres – ajustement de la juste valeur	(31,6)	(81,9)
Obligations et titres émis courants	5 220,0	5 734,9
Total des obligations et titres émis	13 424,3	17 235,0
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	36 379,4	40 581,8
Dépôts non courants	7 926,7	7 906,6
Dépôts courants	6 381,7	5 984,0
TOTAL DÉPÔTS ⁽¹⁾	14 308,4	13 890,6
Total dettes financières non courantes	31 469,9	32 641,4
Total dettes financières courantes	19 217,9	21 831,0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	50 687,8	54 472,4
Pourcentage du total des dettes		
Total emprunts	45,3 %	42,9 %
Total dépôts ⁽¹⁾	28,2 %	25,5 %
Total obligations	20,8 %	25,1 %
Total du programme de titrisation	5,7 %	6,5 %

(1) Épargne déposée par les clients auprès de l'établissement détenant une licence bancaire aux Pays-Bas et en Allemagne.

Financement de Société Générale

Au 31 décembre 2025, le montant net des prêts accordés aux entités du Groupe par Société Générale et ses filiales diminué des dépôts effectués par les entités du Groupe auprès des entités de Société Générale s'élève à 11 474,4 millions d'euros (2024 : 12 511,2 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 de 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 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 6 199,9 millions d'euros, soit 13,7 % du financement total, est fourni par des banques externes (2024 : 9,7 % à 5 286,6 millions d'euros).

Échéances des emprunts

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Moins de 1 an	7 616,3	9 850,1
1 à 5 ans	15 070,9	11 995,1
Plus de 5 ans	268,0	1 501,7
TOTAL EMPRUNTS	22 955,1	23 346,9

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	
	2025	2024
Euro	11 687,5	12 363,2
Livre sterling	4 370,0	5 056,9
Couronne danoise	975,6	1 026,4
Couronne suédoise	941,3	889,4
Couronne norvégienne	878,9	703,5
Livre turque	87,0	11,4
Autres devises	4 014,8	3 296,0
TOTAL EMPRUNTS	22 955,1	23 346,9

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 2025 :

Date d'émission	Date d'échéance	Devise	Montant (en millions)	Taux
Ayvens SA				
Février 2022	Mars 2026	EUR – Euro	700	1,250 %
Juillet 2022	Juillet 2027	EUR – Euro	500	4,000 %
Janvier 2023	Janvier 2027	EUR – Euro	750	4,250 %
Octobre 2023	Octobre 2028	EUR – Euro	1 000	4,875 %
Novembre 2023	Novembre 2026	EUR – Euro	500	4,375 %
Janvier 2024	Janvier 2031	EUR – Euro	500	4,000 %
Janvier 2024	Janvier 2028	EUR – Euro	1 000	3,875 %
Février 2024	Février 2027	EUR – Euro	1 000	3,875 %
Mars 2024	Mars 2029	CHF – Franc suisse	220	2,225 %
Juillet 2024	Juillet 2029	EUR – Euro	750	3,875 %
Février 2025	Février 2030	EUR – Euro	500	3,250 %
Février 2025	Novembre 2027	EUR – Euro	500	Euribor 3M + 0,68 %
Octobre 2025	Octobre 2028	NOK – Couronne norvégienne	1 750	Nibor 3M + 0,77 %
Octobre 2025	Octobre 2028	SEK – Couronne suédoise	600	Stibor 3M + 0,81 %
Ayvens Bank ⁽¹⁾				
Février 2021	Février 2026	EUR – Euro	1 000	0,250 %
Septembre 2021	Septembre 2026	EUR – Euro	1 000	0,250 %

(1) Hors placements privés.

Échéance des obligations – programme d'obligations à moyen terme libellées en euros et autres programmes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Moins de 1 an	3 450,9	4 243,2
1 à 5 ans	7 086,5	8 939,9
Plus de 5 ans	-	500
TOTAL OBLIGATIONS	10 537,4	13 683,0

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	
	2025	2024
Euro	10 461,0	13 164,0
Couronne norvégienne	50,7	264,9
Autres devises	25,8	254,1
TOTAL OBLIGATIONS	10 537,4	13 683,0

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 2025
Axus Finance SPRL	Privé	Belgique	EUR	400	Mai 2025
FCT Red & Black Auto Lease France 2	Public	France	EUR	137	Juin 2023
C_NL16 – Bumper NL 2023-1 BV	Public	Pays-Bas	EUR	276	Septembre 2023
Bumper NL 2024-1 BV	Public	Pays-Bas	EUR	544	Septembre 2024
C_NL17 – Axus Finance NL BV	Privé	Pays-Bas	EUR	500	Juin 2025
Bumper NL 2025-1		Pays-Bas	EUR	400	Juillet 2025
Bumper DE SA 2023-1	Public	Allemagne	EUR	57	Février 2023

(1) Opérations en cours au 31 décembre 2025.

Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élevaient à 193,4 millions d'euros (2024 : 225,1 millions d'euros).

Échéance des obligations et titres issus des opérations de titrisation

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Moins de 1 an	1 769,1	1 491,7
1 à 5 ans	1 117,8	2 060,2
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	2 886,9	3 552,0

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	
	2025	2024
Euro	2 313,9	2 949,0
Livre sterling	573,0	603,0
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	2 886,9	3 552,0

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 2025			
Valeur comptable des actifs transférés	3 960,2	52,4	4 012,6
Valeur comptable des passifs associés ⁽¹⁾			(2 886,9)
Valeur nette comptable			1 125,7
Juste valeur des actifs transférés	4 167,6	52,4	4 220,0
Juste valeur des passifs associés ⁽¹⁾			(2 886,9)
Juste valeur nette au 31 décembre 2025			1 333,1
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 nette comptable			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

(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 14,3 milliards d'euros au 31 décembre 2025, dont 45,4 % sont déposés pour une durée déterminée (2024 : 48,4 % à 13,9 milliards d'euros). Les dépôts d'épargne sont levés par Ayvens Bank NV, 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	
	2025	2024
Dépôts ⁽¹⁾	14 186,4	13 767,4
Dettes liées aux dépôts	121,9	123,2
TOTAL	14 308,4	13 890,6
dont :		
Moins de 1 an	6 381,7	5 984,0
1 à 5 ans	7 926,0	7 906,6
Plus de 5 ans	0,7	-

(1) Dont 89,07 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	
	2025	2024
Moins de 3 mois	1,45 %	1,79 %
Plus de 3 mois et moins de 1 an	2,34 %	3,04 %
1 à 5 ans	3,00 %	3,01 %

Les intérêts des comptes à vue sont fixés mensuellement. Les intérêts restant dus à la date de clôture s'élevaient à 121,2 millions d'euros (2024 : 122,6 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 334,9 millions d'euros, dont 308,2 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 2025	Flux de trésorerie de financement	Intérêts courus	Variation de la juste valeur	Ajustement de change	Change- ments de périmètre	Autres mouvements hors liquidités	Solde au 31 décembre 2025
Découvert	567,6	(323,1)	-	-	(0,5)	-	-	244,1
Emprunts auprès d'institutions financières hors découverts	22 779,2	85,0	(37,9)	-	(115,3)	-	-	22 711,0
Obligations et titres émis	17 235,0	(3 830,9)	(31,7)	81,9	(30,0)	-	-	13 424,3
Dépôts	13 890,6	419,1	(1,3)	-	-	-	-	14 308,4
Passifs de location	227,9	(63,0)	7,9	-	(0,6)	-	93,0	265,1

(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	Change- ments 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
Passifs de location	252,3	(54,9)	(5,9)	-	(1,0)	(0,1)	37,4	227,9

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 45,1 millions d'euros (2024 : 45,9 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 2025 se sont élevées à 3,8 millions d'euros (2024 : 3,8 millions d'euros). Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 3,7 millions d'euros à ses régimes de retraite en 2026.

Composants du coût des prestations définies

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,7	2,0
Cotisations des salariés	(0,5)	(0,2)
Coût des services passés/réductions	(0,2)	(0,3)
Intérêts nets	0,4	0,4
<i>Composantes comptabilisées au compte de résultat</i>	2,4	1,9
Gains et pertes actuariels liés aux actifs ⁽¹⁾	2,4	(2,1)
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	0,1	0,1
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	(0,2)	1,9
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	0,3	0,7
Évolution du plafond d'actifs	-	0,2
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	2,6	0,8
TOTAL DES COMPOSANTES DE COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	4,9	2,7

(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	
	2025	2024
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	52,0	59,5
B – Juste valeur des actifs des régimes	(52,2)	(55,2)
C = A – B = DÉFICIT DES RÉGIMES PAR CAPITALISATION INSCRITS AU BILAN	(0,3)	4,3
D – Valeur actuelle des engagements à prestations définies non financés	14,5	8,6
C + D = DÉFICIT TOTAL ENREGISTRÉ AU BILAN	14,3	12,9

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	
	2025	2024
Solde au 1^{er} janvier	68,2	69,8
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	2,7	2,4
Cotisations des salariés	-	0,3
Coût des services passés/réductions	(0,2)	(0,3)
Règlement	-	(0,1)
Intérêts nets	1,9	2,0
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	0,5	-
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses démographiques	0,1	0,1
Gains et pertes actuariels liés à la variation des hypothèses économiques et financières	(0,2)	1,9
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	0,3	0,7
Ajustement de change	-	(0,1)
Versement de prestations	(8,3)	(5,4)
Changements de périmètre	1,8	-
Transferts et autres	(0,3)	(3,1)
Solde au 31 décembre	66,5	68,2

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Solde au 1^{er} janvier	55,2	51,9
Rendement attendu des actifs des régimes	-	1,5
Intérêts nets	1,6	-
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	(1,9)	2,1
Ajustement de change	-	(0,1)
Cotisations des salariés	0,5	0,5
Cotisations patronales aux actifs des régimes	3,8	3,7
Versement de prestations	(7,0)	(1,2)
Transferts et autres	0,1	(3,1)
Solde au 31 décembre	52,2	55,2

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	
	2025	2024
Emprunts obligataires	21,00 %	16,47 %
Actions	26,80 %	19,11 %
Instruments du marché monétaire	0,00 %	3,12 %
Immeubles	4,80 %	3,86 %
Autres	47,40 %	57,44 %

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	
	2025	2024
Actifs des régimes	0,3	3,7

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	
	2025	2024
Taux d'actualisation		
Europe	3,2 %	2,6 %
Inflation à long terme		
Europe	1,8 %	1,5 %
Augmentation des salaires		
Europe	0,4 %	0,6 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés (en années)		
Europe	8,0	6,7
Durée (en années)		
Europe	7,7	7,5

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	
	2025	2024
Variation de + 0,5 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	(3,65 %)	(3,30 %)
Variation de + 0,5 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	1,07 %	1,04 %
Variation de + 0,5 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre	2,26 %	2,03 %

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	
	2025	2024
N+1	1,1	1,8
N+2	0,8	4,9
N+3	0,9	5,6
N+4	0,9	5,0
N+5	2,5	4,6
N+6 à N+10	7,0	21,8

La durée moyenne pondérée de l'engagement au titre des prestations définies est de 7,7 ans (2024 : 7,5 ans).

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 2025 est de 19,3 millions d'euros (2024 : 17,8 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 2025 est de 3,4 millions d'euros (2024 : 3,7 millions 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	
	2025	2024
Risque de sinistres et juridique et autres	524,0	487,9
Contrats d'assurance	761,3	706,7
TOTAL	1 285,3	1 194,6

(en millions d'euros)	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2025	148,5	339,3	487,9
Charge au compte de résultat	105,3	39,5	144,8
Utilisées et libérées	(109,0)	(59,2)	(168,2)
Reclassement	51,4	12,1	63,5
Écarts de conversion	(0,2)	(3,8)	(4,1)
Au 31 décembre 2025	196,1	327,9	524,0
Courant	137,6	207,9	345,5
Non courant	58,5	120,0	178,5
Au 31 décembre 2025	196,1	327,9	524,0

(en millions d'euros)	Risque de sinistres	Juridique et autres	Total
Au 1^{er} janvier 2024	137,5	266,7	404,1
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
Écarts 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

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 de l'exercice, 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.

Risques juridiques 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 Société a comptabilisé des provisions pour litiges fiscaux dans divers pays.

Aucune information détaillée ne peut être divulguée ni sur l'enregistrement ni sur le montant d'une provision spécifique, une telle divulgation étant susceptible de porter gravement préjudice à l'issue des litiges en question.

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.

Suite à l'arrêt rendu par la Cour d'appel au mois d'octobre 2024, la provision pour commissions de financement automobile au Royaume-Uni a été augmentée pour atteindre 93 millions d'euros à fin 2024 en vue de refléter l'extension potentielle du périmètre de responsabilité qui résulterait dudit arrêt. Suite à l'annonce de consultation de la FCA datée du 7 octobre 2025 concernant sa proposition de mécanisme de réparation dans le cadre des commissions de financement automobile au Royaume-Uni, Ayvens a mis à jour son évaluation des provisions en conséquence. À fin 2025, la provision pour commissions de financement automobile au Royaume-Uni s'élève à 88 millions d'euros. Au cours de l'année 2025, la provision pour infractions au droit de la consommation britannique a été reprise, principalement pour le programme d'actionnariat automobile des employés, ce qui s'est soldé par une provision résiduelle de 9,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Pour les informations qui concernent les risques juridiques, fiscaux, de compliance et de contingence se référer à la Note 5.5 « Risques juridiques, fiscaux et de conformité » et à la Note 39 « Contingences ».

Provisions pour assurance

La provision pour assurance se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2025			Au 31 décembre 2024		
	Brut	Réassurance	Net	Brut	Réassurance	Net
Passifs d'assurance	(761,3)	43,2	(718,2)	(706,7)	51,1	(655,7)
Provisions nettes pour assurance	(761,3)	43,2	(718,2)	(706,7)	51,1	(655,7)

Rapprochement des composantes de couverture restante et de sinistres survenus

Le tableau suivant présente un rapprochement du passif d'assurance net pour tous les produits d'assurance émis par le Groupe :

(en millions d'euros)	Passifs pour couverture restante		Passifs pour sinistres survenus		Total
	Hors composante de perte	Composante de perte	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	
Passifs des contrats d'assurance au 1 ^{er} janvier 2025	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 1^{er} janvier 2025	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)
Chiffre d'affaires assurance	569,9	-	-	-	569,9
Charges d'assurance	-	0,5	(416,6)	(2,1)	(418,2)
Sinistres survenus et autres dépenses	-	-	(631,8)	(7,8)	(639,7)
Pertes sur contrats déficitaires et reprises de ces pertes	-	0,5	-	-	0,5
Variations des passifs liés aux sinistres survenus	-	-	215,2	5,7	220,9
Résultat d'assurance	569,9	0,5	(416,6)	(2,1)	151,7
Charges financières d'assurance	-	-	9,1	0,3	9,4
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	569,9	0,5	(407,5)	(1,8)	161,1
Primes reçues/versées	(540,3)	-	-	-	(540,3)
Sinistres et autres dépenses payées	-	-	646,5	-	646,5
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	(540,3)	-	646,5		106,2
Autres mouvements	(49,3)	(0,5)	(262,7)	(9,4)	(321,9)
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 31 décembre 2025	-	(12,1)	(723,6)	(25,6)	(761,3)
Passifs des contrats d'assurance au 31 décembre 2025	-	(12,1)	(723,6)	(25,6)	(761,3)
CONTRAT D'ASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET) AU 31 DÉCEMBRE 2025	-	(12,1)	(723,6)	(25,6)	(761,3)

	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 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)	-	0,8
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	108,8
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)
CONTRAT D'ASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET) AU 31 DÉCEMBRE 2024	19,7	(12,1)	(699,9)	(14,5)	(706,7)

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	
	Couverture restante	Estimation de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Ajustement des risques	Total
<i>(en millions d'euros)</i>				
Actifs des contrats de réassurance au 1 ^{er} janvier 2025	3,4	46,0	1,7	51,1
Contrat de réassurance net (actif/(passif) net) au 1^{er} janvier 2025	3,4	46,0	1,7	51,1
Charges de réassurance	(12,2)	-	-	(12,2)
Variations relatives aux services passés – ajustements des sinistres assurés	-	(2,0)	-	(2,0)
Produits/(charges) nets des contrats de réassurance détenus	(12,2)	(2,0)	-	(14,2)
Produits financiers de contrats de réassurance détenus	-	0,2	-	0,2
TOTAL DES VARIATIONS DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	(12,2)	(1,8)	-	(14,0)
Primes versées	9,7	-	-	9,7
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	9,7	-	-	9,7
Autres mouvements	1,5	(5,4)	0,3	(3,6)
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 31 décembre 2025	2,4	38,8	2,0	43,2
Actifs des contrats de réassurance au 31 décembre 2025	2,4	38,8	2,0	43,2
CONTRAT DE RÉASSURANCE NET (ACTIF/(PASSIF) NET) AU 31 DÉCEMBRE 2025	2,4	38,8	2,0	43,2

	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 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
Variations relatives aux services passés – ajustements des sinistres assurés	-	0,1	-	0,1
Produits/(charges) nets des contrats de réassurance détenus	(10,9)	12,7	-	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	-	2,0
Primes versées	0,1	-	-	0,1
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE	0,1	-	-	0,1
Autres mouvements	(2,0)	-	(0,9)	(2,9)
Contrat d'assurance net (actif/(passif) net) au 31 décembre 2024	3,4	46,0	1,7	51,1
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

Évolution des sinistres

Années de souscription	< 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
En fin d'année d'accident	1 175,8	117,7	138,9	252,3	338,8	428,1	
• un an plus tard	1 156,2	113,7	202,5	408,6	232,1	-	
• deux ans plus tard	1 141,0	207,3	224,5	367,6	-	-	
• trois ans plus tard	2 007,0	233,8	218,5	-	-	-	
• quatre ans plus tard	2 044,6	235,5	-	-	-	-	
• cinq ans plus tard et plus	2 015,5	-	-	-	-	-	
Estimation des sinistres cumulés	2 015,5	235,5	218,5	367,6	232,1	428,1	
Paiements cumulés à ce jour	(1 898,8)	(130,8)	(164,3)	(250,7)	(113,0)	(143,4)	
Passif brut non actualisé au titre des sinistres	116,6	104,7	54,3	116,9	119,2	284,6	796,3
Effet d'actualisation	(6,1)	(5,5)	(4,9)	(6,1)	(9,7)	(14,9)	(47,1)
Contrats de réassurance	(23,3)	(1,4)	(2,7)	(4,3)	(8,4)	(3,1)	(43,2)
Passif brut au titre des sinistres, net de réassurance	87,3	97,8	46,7	106,5	101,2	266,6	706,1

L'analyse des échéances attendues du passif brut est la suivante :

	Jusqu'à 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans	Total
Passifs d'assurance pour sinistres survenus	525,7	68,6	53,3	30,5	22,9	60,9	761,9

Créances de réassurance

Années de souscription	< 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
En fin d'année d'accident	44,8	6,8	5,7	21,1	4,7	4,0	
• un an plus tard	42,7	5,8	5,7	16,8	9,2	-	
• deux ans plus tard	38,0	7,7	4,2	12,4	-	-	
• trois ans plus tard	55,2	7,6	3,8	-	-	-	
• quatre ans plus tard	65,8	5,8	-	-	-	-	
• cinq ans plus tard et plus	61,7	-	-	-	-	-	
Estimation des sinistres cumulés	61,7	5,8	3,8	12,4	9,2	4,0	
Paiements cumulés à ce jour	(35,9)	(3,9)	(0,5)	(7,1)	-	-	
Créances brutes non actualisées au titre de la réassurance	25,8	1,8	3,4	5,3	9,2	4,0	49,5
Effet d'actualisation	(3,6)	(0,5)	(0,8)	(1,3)	(1,1)	(1,2)	(8,4)
Effet de l'ajustement pour risque non financier	1,0	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	2,1
Encours brut des créances de réassurance	23,3	1,4	2,7	4,3	8,4	3,1	43,2

L'analyse des échéances attendues des créances brutes de réassurance est la suivante :

	Jusqu'à 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans	Total
Créances de réassurance	29,8	3,9	3,0	1,7	1,3	3,5	43,2

Note 33 Fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Dettes fournisseurs	2 426,4	2 495,3
Produits différés liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	796,7	796,6
Autres provisions et autres produits différés ⁽²⁾	1 068,3	1 144,5
Versements échelonnés reçus à l'avance	614,1	690,3
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats	439,6	476,8
TVA et autres taxes	513,0	407,6
Autres	3,1	13,5
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	5 861,1	6 024,5

(1) Les produits différés liés aux contrats de location-financement concernent les produits liés à l'entretien qui sont ajustés afin de les aligner avec les produits et les coûts d'entretien historiques.

(2) Incluant 40 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 2024 d'un montant de 302,0 millions d'euros (0,37 euro par action) a été versé aux actionnaires d'Ayvens le 28 mai 2025, dont un dividende de 159 millions d'euros au profit de Société Générale (2024 : un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2023 de 383,5 millions d'euros (0,47 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). Un dividende au titre de la période close le 31 décembre 2025 d'un montant de 73,7 millions d'euros a été versé aux détenteurs de fonds propres AT1 (voir la note 27 pour plus de détails).

Un acompte exceptionnel sur dividendes au titre de la période close le 31 décembre 2025 d'un montant de 328,9 millions d'euros (0,42 euro par action) a été versé aux actionnaires d'Ayvens le 18 décembre 2025, dont un dividende de 180,5 millions d'euros au profit de Société Générale (2024 : aucun acompte exceptionnel sur dividendes n'a été versé).

Note 35 Bénéfice net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation dans le calcul du bénéfice net 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 bénéfice net par action dilué si tous les droits en cours sont acquis.

Bénéfice net par action non dilué

	Au 31 décembre	
	2025	2024
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	995,8	683,6
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 (en millions d'euros)	(73,7)	(73,5)
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	922,1	610,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	813 361	815 827
TOTAL DU BÉNÉFICE NET PAR ACTION NON DILUÉ DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en cents)	1,13	0,75
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	995,8	683,6
Rémunération attribuable aux détenteurs de fonds propres AT1 (en millions d'euros)	(73,7)	(73,5)
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	922,1	610,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	813 361	815 827
Bénéfice net par action non dilué (en cents)	1,13	0,75

Bénéfice net par action dilué

	Au 31 décembre	
	2025	2024
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	922,1	610,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	833 972	834 984
Bénéfice net par action dilué des activités poursuivies (en euros)	1,11	0,73
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	922,1	610,1
Résultat net des activités poursuivies part du Groupe (en millions d'euros)	833 972	834 984
Bénéfice net par action dilué (en cents)	1,11	0,73

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. 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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2025	2024
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	3,0	2,9
Rémunération pour l'activité des Administrateurs	0,4	0,4
Autres avantages à long terme	1,0	1,5
TOTAL	4,4	4,8

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 7 171 véhicules dans 19 pays (2024 : 7 371 véhicules dans 19 pays). Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 58 % de la flotte totale louée à Société Générale est louée par Ayvens France (2024 : 64 %). Les loyers payés par Société Générale pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'élèvent à 20,4 millions d'euros (2024 : 20,6 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2025 s'élèvent à 5,3 millions d'euros (2024 : 2,5 millions d'euros).

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 2025 s'est élevé à 0,1 milliard d'euros (2024 : 0,4 milliard d'euros). Le résultat des transactions avec Constellation Automotive Holdings pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 et le 31 décembre 2024 n'est pas significatif au niveau du Groupe. Au 31 décembre 2025, un solde de 0,3 million d'euros est dû par Constellation Automotive Holdings (2024 : 11,7 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 2025 s'est élevé à 15,1 millions d'euros (2024 : 31,3 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2025 s'élèvent à 3 millions d'euros (2024 : 9,6 millions d'euros).

Services de reporting réglementaire

Le Groupe a conclu un contrat avec le centre Société Générale Global Services (Roumanie), en vertu duquel le Groupe sous-traite les services suivants : *reporting* réglementaire des entités (*reporting* basé sur les règles de l'Autorité bancaire européenne), plateforme de qualité des données et fonctions support. Le montant total des services informatiques sous-traités à Société Générale et ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'est élevé à 2,1 millions d'euros (2024 : 1,1 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, qui représente environ 78 % des loyers versés à Société Générale). Les loyers ont été fixés à des prix de pleine concurrence et se sont élevés à 0,8 million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : 0,9 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 2025, environ 14 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans trois pays différents (2024 : environ 21 000 contrats). Les commissions des contrats de location versées par Ayvens France à Société Générale se sont élevées à 4,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : 4,2 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 2025 s'est élevé à 47,1 millions d'euros (2024 : 47,3 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 différents aspects du secrétariat général, et d'autres questions 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 20 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : 7,8 millions d'euros).

Par ailleurs, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, 34 salariés ont été détachés auprès du Groupe par Société Générale (2024 : 55). Certains salariés sont restés salariés de Société Générale et ont été refacturés au Groupe, ce qui a représenté une refacturation de personnel détaché de 13,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 (2024 : 16,4 millions d'euros). Les montants en cours au 31 décembre 2025 s'élèvent à 1,3 million d'euros (2024 : 1,1 million d'euros).

Prêts consentis à des parties liées

Au 31 décembre 2025, le montant net des prêts accordés aux entités du Groupe par Société Générale et ses filiales diminué des dépôts effectués par les entités du Groupe auprès des entités de Société Générale s'élève à 11 474,4 millions d'euros (2024 : 12 511,2 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 1 005,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2024 : 1 685,6 millions d'euros).

Société Générale fournit également au Groupe des instruments dérivés, pour un montant nominal de 3 991 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 7 millions d'euros et au passif à hauteur de 15,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2024 : montant nominal de 5 002 millions d'euros, avec 16,3 millions d'euros à l'actif et 13,5 millions d'euros au passif).

Le Groupe dispose de dépôts à long terme auprès de Société Générale pour un montant total de 53 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2024 : 120,2 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, le remboursement de la totalité des prêts a été effectué (41,5 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 Commissaires aux Comptes

Les comptes consolidés d'Ayvens sont audités conjointement par KPMG S.A., représenté par Maxime Van Den Broek et Guillaume Mabilles, et PricewaterhouseCoopers Audit, représenté par Amel Hardy-Ben Bdira et Ridha Ben Chamek.

L'approbation de tout service autre que des services d'audit (NAS) fourni par les Commissaires aux comptes est effectuée conformément à la réglementation européenne en matière d'audit, de sorte que ces services respectent les exigences d'indépendance avant leur mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous présente les honoraires facturés par KPMG S.A. et PricewaterhouseCoopers Audit à Ayvens S.A. et à ses filiales.

(en millions d'euros)	2025			
	PWC	KPMG	Autres	Total
Émetteur	1,4	1,3	-	2,7
Filiales entièrement consolidées	5,0	9,1	0,1	14,2
Prestations d'audit	6,4	10,4	0,1	16,9
Services non liés à l'audit – Prestataire	0,1	0,1	0,1	0,3
Services non liés à l'audit – Filiales consolidées par intégration globale	0,2	0,1	0,1	0,4
Audit de durabilité	0,3	0,3	-	0,6
TOTAL DES HONORAIRES D'AUDIT	7,0	10,9	0,3	18,1

En 2025, 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).

	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 – Prestataire	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

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 5,4 milliards d'euros (2024 : 6,4 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 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2025.

Note 39 Contingences

Enquêtes en Allemagne

Dans le cadre des obligations légales et de conformité d'Ayvens, des enquêtes sur certaines pratiques commerciales passées ont été menées par Ayvens en Allemagne. L'évaluation des conséquences financières est en cours. Toutefois, à ce stade, les résultats de cette évaluation ne devraient pas avoir d'incidence financière significative pour le Groupe.

Enquêtes au Royaume-Uni

Dans le cadre de ses obligations juridiques et de conformité, Ayvens mène actuellement des enquêtes sur certaines pratiques commerciales au Royaume-Uni. À ce stade, aucune évaluation fiable ne peut être établie quant à l'étendue de la responsabilité ou de l'impact financier.

Enquêtes au Mexique

Au Mexique, Ayvens étudie certaines situations de marché liées à la fiscalité automobile dans le contexte spécifique du système fiscal fédéral mexicain.

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 2025 ou le résultat pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 n'est survenu après le 31 décembre 2025.

Note 41 Périmètre de consolidation

Pays	Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA) Sociétés consolidées par intégration globale	Méthode ⁽¹⁾	Au 31 décembre		Au 31 décembre	
			2025	2024	2025	2024
			Société mère % d'intérêt	Société mère % d'intérêt	% des droits de vote	% des droits de vote
Algérie	ALD Automotive Algérie SPA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Autriche	Ayvens Austria GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Belgique	Axus SA NV – BELGIQUE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Belgique	LeasePlan Fleet Management NV ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Belgique	Axus Finance SPRL	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Belgique	LeasePlan Partnerships & Alliances ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Belgique	Bumper BE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Brésil	ALD Automotive SA – BRÉSIL	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Brésil	LeasePlan Brasil Ltda. ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Brésil	LeasePlan Arrendamento Mercantil SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Brésil	AYVENS HOLDING DO BRASIL LTDA	GLOBALE	100,00	-	100,00	-
Bulgarie	ALD Automotive EOOD – BULGARIE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Chili	Ayvens LTDA – CHILI	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Colombie	ALD Automotive SAS – COLOMBIE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Croatie	Ayvens Croatia d.o.o. za operativni i finacijski leasing CROATIE ⁽¹⁾	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Rép. tchèque	Ayvens s.r.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Rép. tchèque	Accident Management Services s.r.o.	GLOBALE	100,00	-	100,00	-
Danemark	Ayvens Danmark A/S – DANEMARK	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Danemark	LeasePlan Danmark A/S ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Danemark	NF Fleet A/S – DANEMARK	GLOBALE	80,00	80,00	80,00	80,00
Danemark	Auto Claim Handling Danmark A/S	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Égypte	ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management SAE – ÉGYPTÉ	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Estonie	ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	GLOBALE	75,00	75,00	75,00	75,00
Finlande	Axus Finland OY	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Finlande	NF Fleet OY – FINLANDE	GLOBALE	80,00	80,00	80,00	80,00
France	Ayvens SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	ALD International Participations SAS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	TEMSYS – France (y compris l'entité fusionnée LeasePlan France SAS)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS ANNECY	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS BORDEAUX	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS NANTES	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS STRASBOURG	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	PARCOURS TOURS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	LeasePlanFRANCE SAS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00

Pays	Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA) Sociétés consolidées par intégration globale	Méthode ⁽¹⁾	Au 31 décembre		Au 31 décembre	
			2025	2024	2025	2024
			Société mère % d'intérêt	Société mère % d'intérêt	% des droits de vote	% des droits de vote
France	SOCIÉTÉ DE COURTAGES D'ASSURANCES GROUPE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT SERVICES	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	BUMPER FR 2022-1	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	RED & BLACK AUTO LEASE FRANCE 2	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
France	BREMANY LEASE SAS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	ALD Autoleasing D GmbH – ALLEMAGNE ⁽¹⁾	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	LeasePlan Deutschland GmbH ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Allemagne	Lean Autovermietung GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	LeasePlan Versicherungsvermittlungsgesellschaft mbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	Fleetpool GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	ALD International GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	Interleasing Dello Hamburg GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Allemagne	ALD INTERNATIONAL GROUP HOLDINGS GmbH	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Grèce	LeasePlan Hellas (Services de location de véhicules utilitaires et de gestion de flotte) Membre unique Société Anonyme – GRÈCE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Hongrie	ALD Automotive Magyarorszag KFT – HUNGARY ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Hongrie	LeasePlan Hungaria Gépjarmu Kezelo és Fiannszirozo Részvénytársasag	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Inde	ALD Automotive Private Limited – INDE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Inde	LeasePlan India Private Ltd.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Inde	AYVENS INSURANCE SERVICES INDIA PRIVATE LIMITED	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Irlande	Ayvens Ireland Limited	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Irlande	Euro Insurances Designated Activity Company	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Irlande	LeasePlan Digital BV (succursale de Dublin)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Italie	ALD Automotive Italia SRL- ITALIE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Italie	LeasePlan Italia SpA ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Lettonie	ALD Automotive SIA – LETTONIE	GLOBALE	75,00	75,00	75,00	75,00
Lituanie	UAB ALD Automotive – LITUANIE	GLOBALE	75,00	75,00	75,00	75,00
Luxembourg	Axus Luxembourg SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Luxembourg	ZEUS FINANCE LEASING SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Luxembourg	ALD International Services SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Luxembourg	RED & BLACK AUTO LEASE GERMANY SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Luxembourg	LeasePlan GLOBAL PROCUREMENT (SUCCURSALE LUXEMBOURGEOISE DE LeasePlan GLOBAL BV)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Luxembourg	Axus Luxembourg SPV SA	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Malaisie	AYVENS MHC MOBILITY SERVICES MALAYSIA SDN. BHD. MALAYSIE	GLOBALE	60,00	60,00	60,00	60,00
Mexique	ALD Automotive SA de CV – MEXIQUE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Mexique	Mexico SOFOM ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Mexique	LeasePlan Mexico SA de CV ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00

Pays	Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA) Sociétés consolidées par intégration globale	Méthode ⁽¹⁾	Au 31 décembre		Au 31 décembre	
			2025	2024	2025	2024
			Société mère % d'intérêt	Société mère % d'intérêt	% des droits de vote	% des droits de vote
Norvège	Ayvens Norge AS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Norvège	NF Fleet AS – NORVÈGE	GLOBALE	80,00	80,00	80,00	80,00
Norvège	Accident Management Services Norge AS	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pérou	ALD Automotive Peru SAC	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pologne	Ayvens Poland Sp.z o.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pologne	Ayvens Financial Services Poland spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pologne	Fleet Accident Management Services Sp.z o.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Portugal	LeasePlan Portugal Comércio e Aluguer de Automóveis e Equipamentos Lda.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Portugal	Fleet Cover-Sociedade Mediação de Seguros, Lda.	GLOBALE	100,00	100,00	50,00	50,00
Roumanie	ALD Automotive SRL – ROUMANIE	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Roumanie	LeasePlan Romania SRL ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Roumanie	Accident Management Services SRL	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Roumanie	Ayvens Service Center SRL	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Serbie	Ayvens d.o.o., Beograd	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Slovaquie	ALD Automotive Slovakia SRO ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Slovaquie	Ayvens Slovakia s.r.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Slovaquie	InsurancePlan s.r.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Slovénie	Ayvens Slovenija d.o.o.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Espagne	AYVENS SPAIN MOBILITY SOLUTIONS SAU	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Espagne	LeasePlan Servicios, SA ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Espagne	Soluciones De Renting Movilidad SL	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Espagne	Garanthia Plan SLU	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Suède	ALD Automotive AB – SUÈDE ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Suède	Ayvens Sweden AB	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Suède	NF Fleet AB – SUÈDE	GLOBALE	80,00	80,00	80,00	80,00
Suède	Claims Management Sverige AB	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Suisse	Ayvens Switzerland AG	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Suisse	LeasePlan (Schweiz) AG ⁽²⁾	GLOBALE	-	100,00	-	100,00
Pays-Bas	Axus Nederland NV (y compris l'entité fusionnée LeasePlan Nederland NV)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	Ayvens Bank NV (anciennement dénommée LeasePlan Corporation NV)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LeasePlan Digital BV.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LeasePlan Finance BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LeasePlan Global BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LeasePlan Group BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	AXUS FINANCE NL BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	Ford Fleet Management BV	GLOBALE	50,10	50,10	50,10	50,10
Pays-Bas	AALH PARTICIPATIES BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00

Pays	Ayvens SA (anciennement dénommée ALD International SA) Sociétés consolidées par intégration globale	Méthode ⁽¹⁾	Au 31 décembre		Au 31 décembre	
			2025	2024	2025	2024
			Société mère % d'intérêt	Société mère % d'intérêt	% des droits de vote	% des droits de vote
Pays-Bas	FIRENTA BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	AYVENS RECHTSHULP BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LEASE BEHEER VASTGOED BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	TRANSPORT PLAN BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	ACCIDENT MANAGEMENT SERVICES (AMS) BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	LeasePlan CN HOLDING BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	BUMPER NL 2020-1 BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	BUMPER NL 2022-1 BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	BUMPER NL 2023-1 BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	BUMPER NL 2024-1 BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Pays-Bas	BUMPER NL 2025-1 BV	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Turquie	LeasePlan Otomotiv Servis ve Ticaret AŞ	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Ukraine	Ayvens Ukraine Limited Liability Company	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	ALD Automotive Group Limited – Royaume-Uni	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Ayvens INS (y compris les entités fusionnées ALD Insurance et Euro Insurances DAC sous le nom de LeasePlan Insurance)	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Inula Holding UK Ltd.	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Ford Fleet Management UK Limited	GLOBALE	50,10	50,10	50,10	50,10
Royaume-Uni	RED & BLACK AUTO LEASE UK 1 PLC	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Internal Fleet Purchasing Limited	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Automotive Leasing Limited	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Dial Contracts Limited	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	Dial Vehicle Management Services Ltd	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	LeasePlan UK Limited	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	BUMPER UK 2019-1 FINANCE PLC	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Royaume-Uni	BUMPER UK 2021-1 FINANCE PLC	GLOBALE	100,00	100,00	100,00	100,00
Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ⁽³⁾						
Émirats	LeasePlan Emirates LLC ⁽⁴⁾	MISE EN ÉQUIVALENCE	49,00	49,00	49,00	49,00
France	PLlease SCS	MISE EN ÉQUIVALENCE	99,30	99,00	99,30	99,00
Allemagne	Flottenmanagement GmbH	MISE EN ÉQUIVALENCE	49,00	49,00	49,00	49,00

(1) GLOBALE = Consolidation globale, MISE EN ÉQUIVALENCE = Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence.

(2) Entités fusionnées

(3) Pour plus de détails, se référer à la note 18 « Participations dans les entreprises associées et les entités contrôlées conjointement ».

(4) En décembre 2025, LeasePlan Emirates L.L.C. a été classée en actifs détenus en vue de la vente, en vertu d'IFRS 5.

6.3 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

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 2025, la flotte de location présente une valeur nette de 51,2 milliards d'euros tenant compte d'un montant d'amortissements cumulés de 18,1 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 la conception et 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 ; • Vérifier 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.

Evaluation 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
Ayvens facture les produits liés aux services de réparation et de maintenance à ses clients de manière linéaire sur la durée du contrat de location. Le chiffre d'affaires issu des services d'entretien et de maintenance est comptabilisé dans le temps et de façon différée au même rythme que les coûts attendus selon la courbe des coûts historiques. Le Groupe évalue les revenus d'entretien à différer à partir d'une approche arithmétique visant à modéliser le profil des coûts attendus de la composante des services dans un contrat de location. Les revenus différés s'élèvent à 796,7 millions d'euros au 31 décembre 2025. 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 constituaient un point clé de l'audit.	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 ; • Nous assurer que le traitement comptable des revenus d'entretien différés est conforme à la norme IFRS 15 ; • Analyser les coûts historiques observés sur les contrats échus au regard du profil des coûts retenu dans le modèle pour apprécier sa pertinence ; • Tester, sur un échantillon de contrats, les données utilisées dans le calcul des revenus d'entretien différés et des tests rétrospectifs ; • Recalculer le montant des revenus d'entretien différés. • Vérifier la correcte prise en compte des résultats des tests rétrospectifs dans le calcul des revenus d'entretien différés. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans les notes aux comptes consolidés.

Dépréciation des écarts d'acquisition

(Se référer au paragraphe « Écart d'acquisition » de la note 3.4.6, à la note 4.2 « Dépréciation des écarts d'acquisition » et à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	Réponse d'audit
Les écarts d'acquisition, nés d'opérations de croissance externes, totalisent 2 127,5 millions d'euros au 31 décembre 2025. Comme décrit dans les notes aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation chaque fois que les événements ou les circonstances indiquent une potentielle dépréciation, et au moins une fois par an. 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 la dépréciation des écarts d'acquisition comme un point clé d'audit en raison de (i) leur impact significatif sur les comptes consolidés, (ii) du niveau élevé de jugement et d'hypothèses nécessaires à l'estimation des flux de trésorerie futurs par le Groupe et (iii) de la sensibilité de la valeur recouvrable à certaines hypothèses.	Nos travaux ont notamment consisté à : • Prendre connaissance du processus mis en place par le Groupe dans le cadre du test annuel de dépréciation des écarts d'acquisition ; • Analyser les méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie ; • Apprécier, avec l'assistance de nos spécialistes en évaluation, le caractère approprié des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini retenus par la direction, en les comparant notamment aux paramètres utilisés dans les consensus d'experts et dans les analyses de marché ; • Rapprocher les 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 également apprécié le caractère approprié 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 327,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 et sont détaillées dans la note 32 « Provisions » de l'annexe aux 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 spécialistes, 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 ; • Évaluer 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, établie 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 par votre assemblée générale du 14 mai 2024 pour les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A.

Au 31 décembre 2025, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A. étaient dans la deuxième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit 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 9 avril 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amel Hardy-Ben Bdira

Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.

Guillaume Mabille

Maxime van den Broek

6.4 Information sur les comptes individuels d'Ayvens SA

6.4.1 Évolution de l'activité 2025 d'Ayvens SA

Le processus d'intégration initié en 2023 suite à l'acquisition de LeasePlan, se poursuit dans une optique de synergie et d'harmonisation des processus internes.

Par ailleurs, afin de rationaliser la structure juridique et opérationnelle, Ayvens continue de procéder dans certains pays aux fusions des entités opérationnelles ex-ALD et ex-LeasePlan. Courant 2025, ces fusions ont été opérées en Italie, Suède, Mexique, Suisse, Roumanie, Espagne, Hongrie, Brésil, Allemagne, Slovaquie et Autriche. En complément, certains titres de participation détenus par l'entité ALD International GmbH ont été transférés en novembre et décembre 2025 : Bulgarie, Lettonie, Lituanie, Estonie, Croatie et Slovaquie.

Sur sa structure capitalistique, Ayvens a procédé en 2025 à une distribution exceptionnelle d'un montant d'environ 690 millions d'euros sous la forme :

- d'un rachat d'actions de 339 millions d'euros opéré entre novembre et décembre 2025, actions qui ont été annulées en décembre 2025 ;
- d'un acompte sur dividende exceptionnel de 328,9 millions d'euros payé en décembre 2025.

Le Directeur général du groupe Ayvens Tim ALBERTSEN, en poste depuis le 27 mars 2020 a été remplacé le 1^{er} décembre 2025 par Philippe de Rovira.

Le transfert du siège social a été réalisé le 1^{er} novembre 2025 vers la Tour Granite située à Puteaux.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'Ayvens SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025 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 54,8 %.

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	220	66	23	10	14	113
Montant total TTC net des factures concernées	19 814	3 848	281	340	323	4 792
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	9 %	2 %	0 %	0 %	0 %	2 %

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 ⁽¹⁾	212	3	39	-	172	214
Montant total TTC net des factures concernées ⁽¹⁾	13 180	39	16 365	-	7 087	23 491
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	7 %	0 %	9 %	0 %	4 %	13 %

(1) Excluant les avoirs émis représentant un montant total de 8 239 milliers d'euros.

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 Établi en euros	Exercice 2025	Exercice 2024	Exercice 2023	Exercice 2022	Exercice 2021
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (en milliers d'euros)	1 175 793	1 225 441	1 225 441	848 618	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes (en milliers)	783 862	816 960	816 960	565 745	404 410
II. Résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	155 657	167 735	140 256	120 990	108 430
b) Résultat avant impôts et charges calculées	3 386 363	1 827 140	1 474 321	280 144	401 297
c) Impôt sur les bénéfices	(33 226)	(36 003)	(17 612)	(25 471)	(16 027)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Dotations aux amortissements et provisions	2 419 209	(45 518)	81 857	11 781	9 518
f) Résultat après impôts et charges calculées	1 000 380	1 908 661	1 410 076	293 833	407 806
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	791 409	302 275	383 971	601 593	436 432
III. Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	4,36	2,28	1,83	0,54	1,03
g) Résultat après impôts et charges calculées	1,28	2,34	1,73	0,52	1,01
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action	0,59	0,37	0,47	1,06	1,08
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	296	240	195	187	137
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	31 203	25 158	20 620	22 212	12 720
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites, etc.) (en milliers d'euros)	17 309	14 009	10 215	8 355	7 196

Un rachat d'action a été effectué en 2025 cf. Section 6.4.1.

6.4.5 Proposition d'affectation du résultat d'Ayvens SA

Au cours de l'Assemblée générale du 13 mai 2026, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 de 1 000 380 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 1 000 380 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau en date du 31/12/2024 après affectation définitive du résultat de l'année 2024 de : 2 828 497 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 3 828 876 milliers d'euros.

L'affectation de ce bénéfice distribuable est proposée ci-après :

- acompte sur dividende payé le 18 décembre 2025 : 328 931 milliers d'euros
- dividende ordinaire prélevé sur le bénéfice distribuable : 462 478 milliers d'euros (soit 0,59 euro par action) ;
- affectation du montant non distribué au report à nouveau dont le solde sera de : 3 037 466 milliers d'euros.

Montant total de la distribution proposée sur la base d'un capital de 783 862 091 actions au 31 décembre 2025 : 791 409 milliers d'euros.

Au plan fiscal, pour les actionnaires personnes physiques qui résident fiscalement en France, il est précisé que ce dividende de 0,59 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 dividende aura lieu le 20 mai 2026 et le dividende sera mis en paiement le 22 mai 2026.

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 360 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 2025			Exercice 2024
	Brut	Amort. et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	192 604	74 482	118 122	56 768
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	133 086	73 818	59 268	56 768
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes ⁽¹⁾	59 518	664	58 854	
Immobilisations corporelles	2 342	2 056	286	46 678
Autres immo. Corporelles	2 342	2 056	286	1 455
Immobilisations corporelles en cours ⁽¹⁾			-	45 223
Immobilisations financières⁽²⁾	25 602 472	2 387 731	23 214 741	27 545 230
Participations	13 006 935	2 387 731	10 619 204	13 561 143
Créances rattachées à des participations	12 593 056		12 593 056	13 982 641
Autres immobilisations financières	2 481		2 481	1 446
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ (I)	25 797 418	2 464 269	23 333 149	27 648 676
Créances ⁽⁴⁾	167 249		167 249	159 948
Clients et comptes rattachés	37 157		37 157	67 293
Autres créances	97 082		97 082	92 655
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	33 010		33 010	32 827
Disponibilités	13 257		13 257	15 584
Actions propres	7 052		7 052	10 049
Disponibilités	6 205		6 205	5 535
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT (II)	180 506	-	180 506	208 359
Écarts de conversion et d'évaluation – Actif (III)	3 803	-	3 803	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	25 981 727	2 464 269	23 517 458	27 857 035

(1) Les immobilisations en cours liés aux développements informatiques, présentées auparavant par erreur dans le poste immobilisations corporelles ont été reclassées dans le poste immobilisations incorporelles.

(2) Dont 1 766 257 milliers d'euros à moins d'un an

(3) Les charges constatées d'avance, présente en section total actif en 2024 sont présentées au 31/12/2025 dans la section créances.

(4) Dont 6 437 milliers d'euros à moins d'un an

6.5.2 Bilan passif

Bilan – passif (en milliers d'euros)	Exercice 2025	Exercice 2024
Capital social ou individuel (dont versé : 1 175 793)	1 175 793	1 225 441
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 363 509	3 668 001
Réserve :		
Réserve légale	117 579	122 544
Autres réserves	56	56
Report à nouveau	2 499 566	1 221 882
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 000 380	1 908 661
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES (I)	8 156 884	8 146 585
Produit des émissions de titres participatifs	750 000	750 000
TOTAL DES AUTRES FONDS PROPRES (I BIS)	750 000	750 000
Provisions pour risques	8 536	3 724
Provisions pour charges	6 818	7 427
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (II)	15 354	11 151
Autres emprunts obligataires	8 313 968	9 965 519
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	6 078 234	8 735 599
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	159 173	106 065
Dettes fiscales et sociales	23 592	8 273
Autres dettes	172	107 109
Produits constatés d'avance	16 327	26 733
TOTAL DES DETTES ⁽¹⁾ (III)	14 591 466	18 949 298
Écart de conversion Passif (IV)	3 754	
TOTAL GÉNÉRAL – PASSIF (I + I BIS + II + III + IV)	23 517 458	27 857 035

(1) Dont 2 026 903 milliers d'euros à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours).

6.5.3 Compte de résultat

	Exercice 2025	Exercice 2024
Compte de résultat (en milliers d'euros)	Total	Total
Produits d'exploitation :		
Production vendue de services	155 657	167 735
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	-	21 334
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	17	
Autres produits	15 544	48
Total des produits d'exploitation (I)	171 218	189 117
Charges d'exploitation :		
Autres achats et charges externes ⁽¹⁾	242 497	228 719
Impôts, taxes et versements assimilés	36 982	352
Salaires	31 203	25 158
Cotisations sociales	17 309	14 009
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :		
Immobilisations – dotations aux amortissements	17 158	13 506
Immobilisations - dotations aux dépréciations	2 386	
Dotations aux provisions	8 172	8 546
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	910	
Autres charges	1 798	2 475
Total des charges d'exploitation (II)	358 416	292 765
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I)-(II)	(187 198)	(103 648)
Produits financiers :		
De participation ⁽²⁾	3 688 519	2 230 650
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽²⁾	536 789	572 778
D'autres intérêts et produits assimilés ⁽²⁾	-	930
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	67 569
Différences positives de change	157	8
Produits des cessions d'immobilisations financières	3 858	
Total des produits financiers (III)	4 229 324	2 871 935
Charges financières :		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	2 391 493	
Intérêts et charges assimilées ⁽³⁾	676 695	801 237
Différences négatives de change	201	289
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	6 582	
Total des charges financières (IV)	3 074 971	801 526
2. RÉSULTAT FINANCIER (III)-(IV)	1 154 352	2 070 409
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV)	967 154	1 966 762
Produits exceptionnels (VII)	-	-
Charges exceptionnelles (VIII)	-	94 105
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	-	(94 105)
Impôts sur les bénéfices (IX)	(33 226)	(36 003)
Total des produits (I + III + V + VII)	4 400 542	3 061 052
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX)	3 400 162	1 152 390
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)	1 000 380	1 908 661

(1) Sans redevances de crédit-bail mobilier et immobilier ;

(2) Dont 4 225 298 milliers d'euros produits concernant les entités liées.

(3) Dont 92 298 milliers d'euros intérêts concernant les entités liées.

6.5.4 Exposé sur les résultats économiques et financiers d'Ayvens SA

6.5.4.1 Compte de résultat

Le chiffre d'affaires est en léger repli en 2025 à 155 657 milliers d'euros en raison principalement d'une diminution des primes de volume reçues des fournisseurs en raison du transfert de cette activité dans une autre entité du Groupe (LeasePlan Global Procurement).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 358 416 milliers d'euros contre 292 764 milliers d'euros en 2024. Cette hausse s'explique principalement par la hausse des impôts, taxes et versements assimilés pour 36,6 millions d'euros en raison du paiement d'une retenue à la source sur le dividende payé par Ayvens Turquie pour 19,3 millions d'euros et de la taxe sur les rachats d'actions opérés en décembre 2025 pour 15,9 millions d'euros. Les charges de personnel sont également en hausse en raison de l'augmentation des effectifs.

Le résultat financier s'élève à 1 154 352 milliers d'euros contre 2 070 409 milliers d'euros en 2024. Cette variation est principalement la conséquence de la normalisation du montant des dividendes remontés par les filiales en 2025 par rapport à 2024. Le résultat financier inclut également une dépréciation sur les titres de participation de 2,3 milliards d'euros.

L'impôt sur les bénéfices de l'année s'élève à - 33 226 milliers d'euros (correspondant à un produit d'impôt) contre - 36 003 milliers d'euros en 2024. 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 2025, la charge d'impôt du groupe fiscal est nulle.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2025 se solde par un bénéfice de 1 000 380 milliers d'euros contre 1 908 661 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

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 (ligne de crédit ou revolving) ou de location immobilière pour un montant total de 2 256 millions d'euros contre 780,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Engagements Hors Bilan (en millions d'euros)	Exercice 2025	Exercice 2024
Avals, cautionnements et garanties	2 256	780
Garanties de financement données	2 121	751
Autres garanties données (bail de location, lettre de confort...)	135	29
Facilité de crédit	1 750	-

6.5.4.2 Bilan actif

Au 31 décembre 2025, le total du bilan s'élève à 23 517 458 milliers d'euros contre 27 857 035 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 23 333 149 milliers d'euros contre 27 648 676 milliers d'euros à l'issue de l'exercice précédent. Cette baisse est principalement la résultante de la provision sur les titres de participations LP Group pour 2,1 milliards d'euros.

L'actif circulant s'élève à 180 506 milliers d'euros au 31 décembre 2025 contre 208 359 milliers d'euros à la fin de l'exercice précédent.

6.5.4.3 Bilan passif

Le montant des capitaux propres est passé de 8 146 585 milliers d'euros au 31 décembre 2024 à 8 156 884 milliers d'euros au 31 décembre 2025. Cette variation s'explique par l'ensemble des distributions opérées au cours de l'année (dividende ordinaire, acompte sur dividende et actions annulées dans le cadre du programme de rachat d'actions) compensée par le résultat de l'année 2025.

Les dettes financières ont baissé significativement à 14 392 202 milliers d'euros contre 18 701 118 milliers d'euros à fin 2024 en raison notamment de remboursement d'emprunts suite à la remontée de trésorerie via le dividende payé par LP Group.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2025 s'élèvent à 199 264 milliers d'euros contre 248 181 milliers d'euros en 2024, incluant les produits constatés d'avance.

6.5.5 Annexe

Informations générales

Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus grand d'entités dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale	Nom : SOCIETE GENERALE
	Siège : 29, boulevard Haussmann – 75009 PARIS N° d'identification : 552 120 222 RCS Paris Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues : siège social
Entité établissant les états financiers consolidés de l'ensemble le plus petit d'entités compris dans l'ensemble d'entités visé ci-dessus dont l'entité fait partie en tant qu'entité filiale	Nom : Ayvens SA
	Siège : Tour Granite – CS 50318, 17, Cours Valmy – 92800 PUTEAUX N° d'identification : 417 689 395 R.C.S. Nanterre Lieu où des copies des états financiers consolidés peuvent être obtenues : siège social

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan avant distribution au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 dont le total est 23 517 458 milliers d'euros et le résultat s'élève à 1 000 380 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025.

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 : TOUR GRANITE-CS 50318, 17 COURS VALMY – 92800 PUTEAUX, France suite à son déménagement le 1^{er} novembre 2025.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 54,8 %), 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.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général ANC 2014-03.

La société a modifié la présentation des immobilisations incorporelles en cours liées aux développements informatiques qui étaient présentées dans le poste immobilisations corporelles en 2024.

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.

La société a adopté le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 homologué par arrêté du 26 décembre 2023 et publié au Journal officiel du 30 décembre 2023 relatif à la modernisation des états financiers.

Le règlement ANC 2022-06 prévoit par ailleurs que sont désormais comptabilisés en résultat exceptionnel uniquement les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel, ainsi que certains éléments, d'un nombre limité (écritures comptables d'origine purement fiscale, changements de méthode comptable, corrections d'erreur). Ce règlement a également supprimé l'utilisation de la technique du transfert de charges. L'amortissement des frais d'emprunt activés est désormais présenté en charges financières.

Les dispositions de ce règlement constituent un changement de méthode comptable qui s'applique de manière prospective à compter de l'exercice de première application 31/12/2025 sans emporter de conséquences sur les comptes antérieurs, autres que les reclassements nécessaires pour se conformer aux nouveaux modèles de bilan et de compte de résultat pour ce premier exercice d'application. Les incidences de l'application de ce nouveau règlement sont présentées ci-dessous dans le paragraphe sur les changements de méthodes.

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).

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.

La société a appliqué le règlement ANC 2023-05 sur les solutions informatiques. Les critères d'activation d'un projet sont établis conformément aux dispositions du règlement ANC n°2023-05 : une solution informatique n'est immobilisée que lorsqu'elle remplit l'ensemble des critères d'activation suivants :

- faisabilité technique démontrée ;
- intention d'achever le développement et de mettre la solution en service ;
- capacité de l'entité à utiliser ou, le cas échéant, à générer des avantages économiques futurs ;
- disponibilité des ressources techniques, humaines et financières nécessaires ;
- fiabilité de l'évaluation des coûts directement liés au projet.

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 logiciels développés en interne, et en intégralité par l'entreprise ont pour objectifs l'efficacité opérationnelle et non la commercialisation. Par ailleurs, les solutions développées par l'entité remplissent les critères prévus article 611-3 du PCG.

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. De plus, un test de dépréciation est réalisé annuellement en tenant compte de l'usage par les entités bénéficiaires, de leur valeur nette ainsi que de leur obsolescence.

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.

À 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.

Lorsqu'un indice de perte de valeur a été constaté, un test de dépréciation a été réalisé, consistant à comparer la valeur nette de l'actif, avec sa valeur actuelle suivant l'article 214-15 du PCG.

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 et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Les créances et dettes 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 687 397 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	2023	2024	2025
Type de plan	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	433 267	73 163	96 217
Juste valeur (en euros)	8,31	4,79	6,62
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 rémunérations dû de l'activité des administrateurs de l'entreprise au titre de l'exercice 2025 est de 389 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2025 aux mandataires sociaux (au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et au Directeur général délégué) s'élèvent à 3 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 2025 est de 41,4 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement de retraite au 31 décembre 2025 reste stable à 1,1 million 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 3,70 % (3,37 % au 31/12/2024), taux d'augmentation des salaires à long-terme 0,85 % (inchangé par rapport au 31/12/2024) et inflation à long-terme 2,10 % (2,14 % au 31/12/2024) conformément à la réglementation ANC 2013-02.

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Plusieurs événements importants se sont produits pour Ayvens en 2025, notamment :

- acquisition directe de certaines entités détenues précédemment par ALD International GmbH (pour 124 millions d'euros) dans le but de préparer les fusions des entités opérationnelles dans les pays (Ayvens Croatia doo, Ayvens Fleet Services, Ayvens Slovenia doo, ALD Automotive UAB, ALD Automotive SIA, ALD Automotive Eesti AS, ALD Automotive EOOD) ;
- fusion de filiales : au sein d'un pays, suite à l'acquisition des deux filiales ALD et LeasePlan, la stratégie de rationalisation des opérations a été poursuivie en 2025 *via* des fusions. 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. Durant l'année 2025, les fusions ont été conduites dans les pays suivants : Italie, Suède, Mexique, Suisse, Roumanie, Espagne, Hongrie, Brésil, Allemagne, Slovaquie et Autriche ;
- en avril 2025 et en juin 2025, la filiale LP Group a procédé à une distribution exceptionnelle de 2 900 millions d'euros sous la forme d'un dividende exceptionnel de 2 110 millions d'euros et d'une réduction de capital de 790,1 millions d'euros. Cette distribution exceptionnelle visait à rétrocéder à Ayvens la trésorerie payée par Ayvens SA dans le cadre des différentes opérations de rachat des titres des filiales détenues directement et indirectement par LP Group. Par conséquent, par symétrie avec la constatation en produit dans le compte de résultat du dividende exceptionnel de 2,1 milliards d'euros, une provision pour dépréciation des titres de participation a été constatée à due concurrence ;
- en octobre 2025, Ayvens a conclu un accord avec le consortium Lincoln sur le complément de prix à verser ainsi qu'à d'autres éléments relatifs à la transaction. À ce titre, au cours de l'exercice, la valeur comptable des titres de LP Group a ainsi été révisée à la hausse de 22,2 millions d'euros.

Dividendes

L'ensemble des dividendes perçus au titre de l'exercice 2025 s'élève à 3 688 519 milliers d'euros, correspondant principalement au versement de dividendes sur les résultats des filiales 2024, ainsi qu'au versement d'un dividende sur une partie du prix de cession des filiales des *holdings* internes (notamment un montant de 2 114 000 milliers d'euros de LP Group).

Provisions pour dépréciation des titres de participation

En complément de la dépréciation de 2,1 milliards d'euros constatée sur les titres de participation LP Group, la revue du portefeuille des titres de participation a conduit à comptabiliser une dépréciation supplémentaire de **274 millions d'euros** au titre de l'exercice.

La dépréciation est déterminée sur la base de la **valeur d'usage**, calculée selon un modèle d'actualisation des flux futurs (méthode des flux de dividendes actualisés – DDM) reposant sur les trajectoires financières actualisées, les paramètres de marché en vigueur à la clôture et les hypothèses retenues par la direction pour évaluer la capacité future de distribution des entités concernées.

La dotation correspondante est comptabilisée dans le poste « **Charges financières** » du compte de résultat.

La dépréciation résulte principalement :

- de l'évolution défavorable de certaines hypothèses financières et opérationnelles retenues dans les projections ;
- de la mise à jour des paramètres de marché (taux d'actualisation, primes de risque) affectant la valeur d'usage ;
- d'éléments spécifiques propres à certaines entités pouvant impacter leurs perspectives de rentabilité.

Aucune **dépréciation exceptionnelle liée à la législation fiscale** n'a été constatée au titre de l'exercice.

Changements de méthode

À compter de l'exercice clos au 31 décembre 2025, la société a appliqué le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022, relatif à la modernisation des états financiers, applicable obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025. L'impact le plus significatif concerne la présentation du résultat exceptionnel.

Ce règlement supprime la notion de résultat exceptionnel au profit d'une information fondée sur la nature des produits et des charges, tout en maintenant la possibilité d'une information distincte en annexe pour les éléments significatifs et non récurrents. En conséquence, Ayvens SA a procédé à un reclassement de certains produits et charges auparavant comptabilisés en résultat exceptionnel, vers les rubriques appropriées du compte de résultat, sur la base d'une réallocation des comptes permettant de redéfinir le périmètre du résultat exceptionnel conformément à la nouvelle réglementation.

Ce changement de méthode est appliqué de manière prospective, conformément aux dispositions du règlement ANC précité. En conséquence, les comptes des exercices antérieurs n'ont pas fait l'objet de retraitement comparatif. Ce changement améliore la lisibilité et la comparabilité de la performance opérationnelle et financière.



La prise en compte du changement de méthode a impacté le compte de résultat pour un total de 94 105 milliers d'euros comme suit :

Compte de résultat (en milliers d'euros)	Exercice 2024 Retraité	Exercice 2024 Publié
Charges exceptionnelles (VIII)	94 105	
Dont charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	1 090
Dont charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	93 015
TOTAL	94 105	94 105

Concernant les postes du compte de résultat le compte de transfert de charges présenté en « Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions » figure en « Autres produits ».

Concernant les postes du bilan :

- les charges constatées d'avance sont présentées au total de l'actif circulant pour 32 826 milliers d'euros et ont été remontés dans le poste total des créances ;
- les immobilisations incorporelles en cours sont regroupées avec les avances et acomptes ;
- les provisions, qui étaient présentées sur une seule ligne, sont désagrégées en distinguant les provisions pour risques et les provisions pour charges.

Enfin l'ensemble des libellés des postes a été revu pour correspondre à la nouvelle norme.

Par ailleurs, certains tableaux à fournir dans le cadre de ce règlement ne sont pas repris dans les États Financiers de la société en raison de leur caractère non applicable.

Événements postérieurs à la clôture

Aucun.

6.5.6 Informations bilan et résultat

Immobilisations

Situations et mouvements (en milliers d'euros)	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant brut à la clôture de l'exercice
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	112 099	20 987		133 086
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes ⁽¹⁾		80 231	20 713	59 518
Immobilisations incorporelles	112 099	101 218	20 713	192 604
Autres immo. corporelles	5 051	134	2 843	2 342
Immobilisations corporelles en cours ⁽¹⁾	45 223		45 223	-
Immobilisations corporelles	50 274	134	48 066	2 342
Participations	13 561 184	263 407	817 656	13 006 935
Créances rattachées à des participations	13 982 641	5 683 746	7 073 331	12 593 056
Autres immobilisations financières	1 446	397 983	396 948	2 481
Immobilisations financières	27 545 271	6 345 136	8 287 935	25 602 472
TOTAL	27 707 644	6 446 488	8 356 714	25 797 418

(1) Reclassement des immobilisations en cours correspondants à des projets IT en cours de développement (45 223 K€ au 31/12/2024) du poste « Immobilisations corporelles en cours » vers le poste « Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes ».

1 – Concernant les postes d'immobilisations

Augmentations	Augmentations de l'exercice	Ventilation des augmentations				
		Virements		Entrées		
		De poste à poste	Provenant de l'actif circulant	Acquisitions	Apports	Créations
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	20 987	20 713		274		
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	80 231	45 223				35 008
Immobilisations incorporelles	101 218	65 936		274		35 008
Autres immo. corporelles	134			134		
Immobilisations corporelles en cours						
Immobilisations corporelles	134			134		
Participations	263 407			263 407		
Créances rattachées à des participations	5 683 746			5 683 746		
Autres immobilisations financières	397 983	282		397 701		
Immobilisations financières	6 345 136	282		6 344 854		
TOTAL	6 446 488	66 218		6 345 262		35 008

2 – Développement de la colonne

« Diminutions » du tableau présenté à l'article 832-1	Diminutions de l'exercice	Ventilation des diminutions				
		Virements		Sorties		
		De poste à poste	À destination de l'actif circulant	Cessions	Scissions	Mises hors service
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires						
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	20 713	20 713				
Immobilisations incorporelles	20 713	20 713				
Autres immo. corporelles	2 843			2 843		
Immobilisations corporelles en cours	45 223	45 223				
Immobilisations corporelles	48 066	45 223		2 843		
Participations	817 656		812 056	5 600		
Créances rattachées à des participations	7 073 331	282		7 073 049		
Autres immobilisations financières	396 948			396 948		
Immobilisations financières	8 287 935	282	812 056	7 475 597		
TOTAL	8 356 714	66 218	812 056	7 478 440		

Charge d'amortissement

Situation et mouvements des amortissements et dépréciations de l'exercice

Description (en milliers d'euros)	Durée d'utilisation ou taux d'amortissement	Mode d'amortissement	Amort. cumulés à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions	Amort. cumulés à la clôture de l'exercice
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	Entre 3 et 8 ans	Linéaire et/ou dégressif	55 331	18 487		73 818
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes				664		664
Immobilisations incorporelles			55 331	19 151		74 482
Autres immobilisations corporelles	Entre 3 et 10 ans	Linéaire	3 596	419	1 959	2 056
Immobilisations corporelles en cours						
Immobilisations corporelles			3 596	419	1 959	2 056
Participations			41	2 387 690		2 387 731
Créances rattachées à des participations						
Autres immobilisations financières						
Immobilisations financières			41	2 387 690		2 387 731
TOTAL			58 968	2 407 260	1 959	2 464 269

Concernant les amortissements

Dotations de l'exercice	Ventilation des dotations			
	Compléments liés à une réévaluation	Sur éléments amortis selon mode linéaire	Sur éléments amortis selon un autre mode	Dotations exceptionnelles
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		16 765		
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes				
Immobilisations incorporelles		16 765		
Autres immo. corporelles		419		
Immobilisations corporelles en cours				
Immobilisations corporelles		419		
Participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres immobilisations financières				
Immobilisations financières				
TOTAL		17 184		

Diminutions de l'exercice	Ventilation des diminutions		
	Éléments transférés à l'actif circulant	Éléments cédés	Éléments mis hors service
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires			
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes			
Immobilisations incorporelles			
Autres immo. corporelles		1 959	
Immobilisations corporelles en cours			
Immobilisations corporelles		1 959	
Participations			
Créances rattachées à des participations			
Autres immobilisations financières			
Immobilisations financières			
TOTAL		1 959	

Dépréciation des immobilisations

Situations et mouvements (b) Rubriques (a)	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice (c)
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		1 722		1 722
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes		664		664
Immobilisations incorporelles		2 386		2 386
Autres immo. corporelles				
Immobilisations corporelles en cours				
Immobilisations corporelles				
Participations	41	2 387 690		2 387 731
Créances rattachées à des participations				
Autres immobilisations financières				
Immobilisations financières	41	2 387 690		2 387 731
TOTAL	41	2 390 076		2 390 117

Provisions

Description (en milliers d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice		Montant à la clôture de l'exercice
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour pensions retraites	1 129				1 129
Provisions pour attribution d'actions gratuites aux salariés	6 297	2 230	5 338		3 189
Autres provisions pour charges ⁽¹⁾		2 500			2 500
Provisions pour charges	7 426	4 730	5 338		6 818
Provisions Ressources Humaines	3 724	3 443	2 434		4 733
Provision pour risque de change		3 803			3 803
Provisions pour risques	3 724	7 246	2 434		8 536
TOTAL	11 150	11 976	7 772		15 354

(1) Coût de liquidation de l'entité ALD Egypte.

États des échéances des créances et des dettes

A – État des créances

État des créances (en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	12 593 056	1 764 434	10 828 622
Prêts			
Autres immobilisations financières	2 481	1 823	658
Total des créances liées à l'actif immobilisé	12 595 537	1 766 257	10 829 280
Clients douteux ou litigieux			
Créances Clients et Comptes rattachés	37 157	37 157	
Autres créances			
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	389	389	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	57	57	
État et autres collectivités publiques			
• Impôts sur les bénéfices	528	528	
• Taxe sur la valeur ajoutée	17 783	17 783	
• Autres impôts			
• État – divers			
Groupes et associés	78 167	78 167	
Débiteurs divers	159	159	
Charges constatées d'avance	33 010	6 437	26 573
Total créances liées à l'actif circulant	167 249	140 676	26 573
TOTAL CRÉANCES	12 762 786	1 906 933	10 855 853
Prêts accordés au cours de l'exercice	5 476 312		
Remboursements obtenus en cours d'exercice	6 860 100		

B – État des dettes

État des dettes (en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an et moins de cinq ans	À plus de cinq ans
Obligations convertibles				
Autres obligations	8 313 968	1 385 347	6 428 621	500 000
Emprunts auprès d'institutions financières à plus d'un an à l'origine	6 078 234	452 034	4 085 100	1 541 100
Emprunts et dettes financières divers				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	159 173	159 173		
Personnel et comptes rattachés	5 983	5 983		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 673	1 673		
État et autres collectivités publiques				
• Impôts sur les bénéfices				
• Taxe sur la valeur ajoutée				
• Obligations cautionnées				
• Autres impôts	15 936	15 936		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés				
Autres dettes	172	172		
Dette représentative de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	16 327	6 585	9 742	
TOTAL DES DETTES	14 591 466	2 026 903	10 523 463	2 041 100
Emprunts souscrits en cours d'exercice	13 223 202			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	17 475 359			

Emprunts obligataires

Date d'émission	Devise	Date d'échéance	Montant (en millions d'euros)	Taux
Février 2022	EUR	Mars 2026	700	1,250 %
Juillet 2022	EUR	Juillet 2027	500	4,000 %
Janvier 2023	EUR	Janvier 2027	750	4,250 %
Octobre 2023	EUR	Octobre 2028	1 000	4,875 %
Novembre 2023	EUR	Novembre 2026	500	4,375 %
Janvier 2024	EUR	Janvier 2031	500	4,000 %
Janvier 2024	EUR	Janvier 2028	1 000	3,875 %
Février 2024	EUR	Février 2027	1 000	3,875 %
Mars 2024	CHF	Mars 2029	225,4	2,225 %
Juillet 2024	EUR	Juillet 2029	750	3,875 %
Février 2025	EUR	Novembre 2027	500	EUR3M+68pb
Février 2025	EUR	Février 2030	500	3,25 %
Octobre 2025	SEK	Octobre 2028	54,5	STIBOR3M+81pb
Octobre 2025	NOK	Octobre 2028	149,9	NIBOR3M+77pb

Détail des charges à payer

Charges à payer (en milliers d'euros)	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	185 347
Emprunts et dettes auprès des établissements financiers	36 034
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	134 566
Dettes fiscales et sociales	23 592
TOTAL	379 539

Détail des produits à recevoir

Produits à recevoir (en milliers d'euros)	Montant
Créances rattachées à des participations	207 435
Créances clients et comptes rattachés	8 724
Personnel et comptes rattachés	72
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	57
État et autres collectivités publiques	18 311
TOTAL	234 599

Informations au titre des opérations réalisées avec des parties liées

La société n'a pas conclu des transactions à des conditions anormales de marché avec des parties liées.

Les contrats de prêts AT1 et AT2 sont conclus avec Société Générale, l'actionnaire principal.

Crédit d'impôt

(en milliers d'euros)

	Montant
Crédit d'impôt mécénat	80
Crédits d'impôt famille	31
TOTAL	111

Répartition des effectifs par catégorie

Lignes à développer par catégorie de salariés	Effectif moyen employé pendant l'exercice
Ouvriers	-
Employés, techniciens, agents de maîtrise	10
Cadres et ingénieurs	286
TOTAL	296

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 2025	Valeur nominale
Actions ordinaires	816 960 428		33 098 337	783 862 091	1,5

Variation des capitaux propres

Capitaux propres (en milliers d'euros)	Ouverture	Affectation du résultat 2025	Annulation d'actions	Acompte sur dividende	Résultat net de l'exercice	Apports et fusions	Clôture
Capital social ou individuel	1 225 441		(49 648)				1 175 793
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	3 668 001		(304 492)				3 363 509
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	122 544		(4 965)				117 579
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	1 221 882	1 606 615		(328 931)			2 499 566
Résultat de l'exercice	1 908 661	(1 908 661)			1 000 380		1 000 380
TOTAL CAPITAUX PROPRES	8 146 585	(302 046)	(359 104)	(328 931)	1 000 380		8 156 884

Filiales et participations

I – RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL SOCIAL D'AYVENS SA

Informations financières Filiales et participations en (en milliers d'euros)	Capital social ⁽¹⁾ (2) (3)	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus ⁽⁴⁾		
			Brute	Nette	
Renseignements concernant les filiales (+ de 50 % du capital détenu par la société)					
Ayvens Switzerland AG	2 300 CHF	100	37 180	30 050	
ALD Automotive SRL-ROMANIA	121 732 RON	100	40 716	40 716	
LeasePlan Hellas (Services de location de véhicules utilitaires et de gestion de flotte) Membre unique Société Anonyme – GRÈCE	15 600	100	230 232	230 232	
Ayvens Slovakia, s.r.o.	3 000	100	62 629	62 629	
LeasePlan Group BV	100 000	100	3 869 420	1 759 547	
LeasePlan Digital BV	0	100	30 332	30 332	
LeasePlan Global BV	148 104	100	39 658	39 658	
Ayvens Austria GmbH	1 490	100	111 705	111 705	
LeasePlan CN Holding BV	-	100	15 405	15 405	
LeasePlan France SAS (SIREN 313606477)	14 040	100	541 400	541 400	
Ayvens Ireland Limited	39	100	123 831	116 241	
Ayvens Norge AS	56 000 NOK	100	156 944	156 944	
Ayvens Poland Sp. Z o.o.	220 170 PLN	100	62 726	62 726	
Ayvens Sweden A.B.	50 000 SEK	100	212 206	212 206	
LeasePlan Portugal Comércio e Aluguer de Automóveis e Equipamentos Lda.	2 500	90	115 718	115 718	
Inula Holding UK Ltd.	55 000 GBP	100	318 182	318 182	
Ayvens Insurance LTD	1 028	100	1 043 434	1 043 434	
LeasePlan Otomotiv Servis ve Ticaret AŞ	761 288 TRY	100	550 627	550 627	
Axus Nederland NV	4 060	100	202 222	202 222	
Ayvens S.R.O	70 020 CZK	100	184 017	184 017	
ALD Automotive Italia s.r.l	140 400	100	1 263 914	1 179 164	
Axus SA / NV	86 160	100	781 942	781 942	
Ayvens Croatia d.o.o.	1 723	100	58 467	58 467	
Ayvens Slovenija d.o.o.	10	100	18 529	18 529	
Ayvens D.O.O., Beograd	3 401 520 RSD	100	36 044	36 044	
Ayvens Spain Mobility Solutions S.A.U.	28 745	100	674 819	515 819	
Soluciones de Renting y Movilidad, S.L.U.	2 000	100	70 635	70 635	
LeasePlan Hungaria	676 000 HUF	100	162 808	147 608	
Ayvens Denmark A/S	190 001 DKK	100	193 289	193 289	
ALD Automotive Private Limited	695 490 INR	100	13 306	13 306	
ALD Automotive UAB	1 200	75	14 528	14 528	
TEMSYS (SIREN 351867692)	89 606	100	352 736	352 736	
ALD International GmbH	1 000	100	1 072 387	1 072 387	
A. TOTAL DES FILIALES			12 661 988	10 278 445	
Renseignements concernant les participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)					
LeasePlan Emirates LLC	56 600 AED	49	32 624	32 624	
Axus Luxembourg S.A.	100 150	25	203 600	203 600	
ALD Automotive S.A.	381 476 BRL	44	53 881	53 881	
B. TOTAL DES PARTICIPATIONS			290 105	290 105	
C. TOTAL DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS (A + B)			12 952 093	10 568 550	

Montant net des prêts et avances consentis par la société ^{(4) (5)}	Montant des engagements donnés par la société ⁽⁴⁾	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos ^{(3) (4) (6) (7)}	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) ^{(3) (4) (7)}	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	Observations
-	-	73 096 CHF	-1 679 CHF	4 497	CA et Résultat 2024
-	-	658 745 RON	3 029 RON	9 261	CA et Résultat 2024
-	-	388 000	31 900	-	
-	-	161 273	7 530	9 211	CA et Résultat 2024
1 250 000	-	46	-815	2 109 874	
-	-	3 185	16 530	-	
-	-	1 979	-3 914	-	
-	-	291 000	18 255	21 093	CA et Résultat 2024
-	-	-	-450	-	
-	-	895 670	21 404	70 736	CA et Résultat 2024
-	-	121 825	16 262	38 608	
-	-	918 081 NOK	484 804 NOK	75 820	
-	-	904 324 PLN	2 396 PLN	17 516	
-	-	4 022 417 SEK	72 554 SEK	16 263	
-	-	34 389	24 480	44 041	
-	-	-	-	-	
-	-	569 619	99 613	160 000	
-	-	18 982 802 TRY	-1 297 913 TRY	128 485	CA et Résultat 2024
-	-	2 574 240	78 481	143 543	
-	-	8 795 810 CZK	550 359 CZK	23 711	
-	-	2 407 152	72 232	171 500	
-	-	1 062 344	97 641	79 150	CA et Résultat 2024
-	-	70 026	12 579	-	
-	-	24 441	3 848	-	
-	-	1 177 159 RSD	983 070 RSD	8 947	
-	-	1 635 767	126 298	98 050	
-	-	108 779	10 557	19 170	
-	-	72 733 449 HUF	9 994 687 HUF	23 798	
-	-	1 961 324 DKK	136 706 DKK	33 344	
-	-	6 922 309 INR	844 653 INR	-	
-	-	17 400	2 539	-	CA et Résultat 2024
-	-	3 367 607	4 382	4 122	CA et Résultat 2024
-	-	14 655	987 763	172 762	CA et Résultat 2024
1 250 000				3 483 502	
-	-	276 447 AED	36 436 AED	3 542	
11 135 622	-	270 207	111 587	42 568	
-	-	998 401 BRL	-9 470 BRL	9 553	
11 135 622				55 663	
12 385 622				3 539 165	

II - Renseignements concernant les autres filiales et participations

Informations financières Filiales et participations en (en milliers d'euros)	Valeur comptable des titres détenus ⁽⁴⁾		Montant net des prêts et avances consentis par la société ^{(4) (5)}	Montant des engagements donnés par la société ⁽⁴⁾	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice ⁽⁴⁾
	Brute	Nette			
Filiales étrangères	54 842	50 655			149 355
TOTAL DES FILIALES	54 842	50 655			149 355

(1) Pour les filiales et participations étrangères, les capitaux propres ne sont présentés que pour le montant du capital social hors comptes de résultats dans leur devise locale.

(2) Dans la monnaie locale d'opération.

(3) Lorsqu'une filiale ou participation a demandé lors du dépôt des comptes annuels qu'ils ne soient pas rendus publics suivant les dispositions prévues pour les micro-entreprises à l'article L. 232-25 du code de commerce, ces colonnes peuvent ne pas être renseignées.

(4) En euros.

(5) Sous déduction des dépréciations le cas échéant.

(6) Lorsqu'une filiale ou participation a demandé lors du dépôt des comptes annuels que le compte de résultat ne soit pas rendu public suivant les dispositions prévues pour les petites entreprises à l'article L. 232-25 du code de commerce, le chiffre d'affaires réalisé par cette filiale ou participation peut ne pas être renseigné.

(7) S'il s'agit d'un exercice dont la clôture ne coïncide pas avec celle de l'exercice de la société ou des données d'un exercice antérieur du fait de la non-disponibilité des comptes à la date d'établissement des comptes, le préciser dans la colonne « Observations ».

6.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 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 les paragraphes « Règles et méthodes comptables » et « Changements de méthode » de l'annexe aux comptes annuels qui décrivent les incidences de la première application du règlement ANC n°2022-06 du 4 novembre 2022.

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.

Evaluation des titres de participation

(Se référer aux paragraphes « Participations et autres titres immobilisés » et « Filiales et participations » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Réponse d'audit
Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur brute de 13 007 millions d'euros et un montant de dépréciation de 2 388 millions d'euros, soit une valeur nette comptable de 10 619 millions d'euros. A la clôture de l'exercice, les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité. La méthode de valorisation pour déterminer cette valeur d'utilité s'appuie sur différents critères, tels que l'actif net comptable, l'analyse de la rentabilité fondée sur les plans d'affaires établis par les filiales ou une valorisation réalisée par un expert indépendant. Une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette 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 société pour déterminer les valeurs d'utilité ; • Apprécier la cohérence des plans d'affaires établis par les directions financières des filiales avec notre connaissance des activités ; • Apprécier les principales hypothèses et paramètres utilisés au regard des informations internes et externes disponibles ; • Effectuer, sur la base d'échantillons, un recalcul des valeurs d'utilité retenues par la direction. 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.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 de la traduction en anglais des comptes annuels 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 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, établie 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.

Au 31 décembre 2025, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A. étaient dans la deuxième année de leur mission sans interruption.

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 9 avril 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Amel Hardy-Ben Bdira

Ridha Ben Chamek

KPMG S.A.

Guillaume Mabilie

Maxime van den Broek



7

Capital social et informations légales

7.1 Capital social	416	7.4 Statuts	421
7.1.1 Montant du capital social	416	7.4.1 Objet social (article 2)	421
7.1.2 Titres non représentatifs de capital	418	7.4.2 Capital social (article 6)	421
7.1.3 Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	418	7.4.3 Conseil d'administration	421
7.1.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	418	7.4.4 Fonctionnement du Conseil d'administration (article 16)	422
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	418	7.4.5 Direction générale (article 17)	422
		7.4.6 Assemblées générales (article 18)	423
		7.4.7 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21)	423
		7.4.8 Contrôle de la Société	423
7.2 Autres informations	418	7.5 Autres points juridiques	424
7.2.1 Capitaux propres	418	7.5.1 Droits et obligations attachés aux actions (article 8)	424
7.2.2 Restriction à l'utilisation des capitaux	418	7.5.2 Pacte d'actionnaires	424
7.2.3 Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	418	7.5.3 Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	424
7.2.4 État récapitulatif des transactions visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	419	7.5.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 22-10-11 du Code de commerce)	425
7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe	420		
7.3.1 Dénomination sociale	420		
7.3.2 Lieu et numéro d'immatriculation	420		
7.3.3 Date de constitution et durée	420		
7.3.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	420		

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 1 175 793 136,50 euros, divisé en 783 862 091 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 de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2025.

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 31/12/2025
Autorisations et délégations				
19 mai 2025 (Résolution dix-sept)	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions.	10 % du capital social	26 mois	Oui
19 mai 2025 (Résolution dix-huit)	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
19 mai 2025 (Résolution dix-neuf)	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
19 mai 2025 (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, 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
19 mai 2025 (Résolution vingt et un)	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

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 31/12/2025
19 mai 2025 (Résolution vingt-deux)	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
19 mai 2025 (Résolution vingt-trois)	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.	20 % du capital social	26 mois	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	Oui (dont 0% du capital pour les mandataires sociaux) Cf. section 3.7.1.
19 mai 2025 (Résolution vingt-quatre)	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				
19 mai 2025 (Résolution seize)	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 pour un montant maximal de 10 % des actions totales que la Société détient (montant max. de 600 millions d'euros).	18 mois	Cf. section 2.6.2 « 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 1,2 milliards d'euros (3,97 milliards d'euros en 2024, y compris une émission de 500 millions d'euros dans le cadre du préfinancement 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 4,4 % 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

En décembre 2024, des contrats de promesse de vente et d'achat relatifs à la participation du Groupe dans ALD Maroc ont été conclus prévoyant une période d'exercice des options jusqu'en mars 2026. En décembre 2025, l'option d'achat (« call option ») a été exercée et les actionnaires concernés ont alors notifié à la Société leur intention de céder les actions visées par le contrat. En application des statuts de la Société, les autres actionnaires ont décidé de

mettre en œuvre leur droit de préemption. En mars 2026, les parties ont conclu un contrat de cession et d'acquisition de titres aux termes duquel les cédants se sont engagés à transférer et les acquéreurs à acquérir l'intégralité de leur participation dans le capital social d'ALD Maroc. La réalisation de cette opération demeure soumise à l'obtention des autorisations réglementaires requises au Maroc.

7.2 Autres informations

7.2.1 Capitaux propres

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent en section 6.5.2 du Chapitre 6 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 de transaction	Date	Montant (en euros)
Miel HORSTEN Directeur des Opérations	vente de 7 500 actions Ayvens	10 février 2026	56 475,00
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	vente de 15 000 actions d'Ayvens	20 février 2025	118 500,00
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	vente de 10 000 actions d'Ayvens	26 février 2025	82 000,00
Liza HOESBERGEN Directrice juridique et des affaires administratives	vente de 14 000 actions d'Ayvens	27 février 2025	114 240,00
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	achat de 2 845 actions d'Ayvens	31 mars 2025	-
Miel HORSTEN Directeur des Opérations	achat de 2 351 actions d'Ayvens	1er avril 2025	-
Miel HORSTEN Directeur des Opérations	vente de 4 980 actions d'Ayvens	5 mai 2025	45 567,00
Jeroen KRUISWEG Directeur régional du Groupe	vente de 6 329 actions d'Ayvens	6 mai 2025	56 757,84
Tim ALBERTSEN Directeur général	achat de 3 000 actions d'Ayvens	19 mai 2025	26 700,00
John SAFFRETT Directeur général délégué	achat de 2 500 actions d'Ayvens	2 juin 2025	22 400,00
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	vente de 9 201 actions d'Ayvens	18 août 2025	90 168,80
Philippos ZAGORIANAKOS Directeur régional du Groupe	vente de 60 000 actions d'Ayvens	31 octobre 2025	685 014,00
Miel HORSTEN Directeur des Opérations	vente de 2 351 actions d'Ayvens	3 novembre 2025	27 295,11
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	vente de 2 845 actions d'Ayvens	3 décembre 2025	31 864,00
Hans VAN BEECK Directeur de la conformité et de la gestion des risques	vente de 6 080 actions d'Ayvens	19 décembre 2025	67 184,00

7.3 Informations relatives à la Société et au Groupe

7.3.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est 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 depuis le 1^{er} novembre 2025 :

Tour Granite – 17, cours Valmy – CS 50318 – 92800 PUTEAUX – France

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 19 mai 2025. Les modifications apportées aux Statuts de la Société concernent la modification de l'objet social afin d'inclure les nouvelles activités de la Société (article 2 « Objet social ») et certaines modifications apportées à l'article 14 (« Pouvoirs du Conseil d'administration »), à l'article 16 (« Fonctionnement du Conseil d'administration ») et à l'article 18 (« Assemblée générale ») afin de tenir compte des récents changements introduits par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024. En outre, le 16 décembre 2025, le Conseil d'administration a approuvé les modifications apportées à l'article 6 (« Capital social »).

7.4.1 Objet social (article 2)

Conformément à l'article 2 de ses Statuts, la Société a pour objet, en France et dans tout autre pays, directement ou indirectement :

- l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de *leasing*, 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 gestion, l'administration de toutes affaires ou entreprises commerciales, industrielles, immobilières ou financières ;
- l'acquisition, la location, la prise à bail, avec ou sans option d'achat, 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 procédures, dans toutes sociétés ou tous établissements ou groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier (y compris dans des établissements de crédit et des sociétés d'investissement), constitué(e)s ou à constituer, français(es) ou étranger(ère)s ;
- la gestion de participations et de portefeuilles de titres, ainsi que les opérations y afférentes ;
- la détention et la gestion de tous biens immobiliers ;
- la réalisation de toutes opérations de courtage en assurance et/ou d'intermédiation en assurance, ainsi que toutes prestations de services relatives aux activités de conseil, de prévention, d'étude des risques, d'assistance et de gestion en lien avec l'assurance ; et
- d'une façon générale, toutes opérations quelconques de nature industrielle, commerciale ou financière, fondées sur des actifs ou des biens immobiliers, pouvant se rattacher directement ou indirectement à cet objet ou à tous objets similaires ou connexes, ou pouvant favoriser ou contribuer à la réalisation de cet objet.

7.4.2 Capital social (article 6)

Conformément à l'article 6 des Statuts, le capital social est fixé à la somme d'un milliard cent soixante-quinze millions sept cent quatre-vingt-treize mille cent trente-six euros et cinquante centimes (1 175 793 136,50 euros). Il est divisé en sept cent quatre-vingt-trois millions huit cent soixante-deux mille quatre-vingt-onze (783 862 091) actions d'une valeur nominale de 1,50 euro chacune, entièrement libérées et de même catégorie.

7.4.3 Conseil d'administration

7.4.3.1 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, 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.

Lorsqu'un administrateur est nommé en remplacement d'un autre, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, il ne peut exercer 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.

7.4.3.2 Pouvoirs du Conseil d'administration (article 14)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur Général est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'Administration peut apporter les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Président, peut désigner un ou deux Censeurs.

Les Censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'administration.

Ils sont nommés pour quatre ans au plus et peuvent toujours être renouvelés dans leurs fonctions de même qu'il peut à tout moment être mis fin à celles-ci.

Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux et recevoir une rémunération annuellement déterminée par le Conseil d'administration.

7.4.3.3 Présidence du Conseil (article 15)

Le Conseil d'administration élit un Président parmi ses membres et fixe la durée de son mandat, qui ne peut excéder la durée de son mandat en tant que membre du Conseil d'administration.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il ou elle veille au bon fonctionnement des organes sociaux et vérifie notamment que les administrateurs sont en mesure d'exercer leurs fonctions.

7.4.4 Fonctionnement du Conseil d'administration (article 16)

7.4.4.1 Réunions

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 une réunion sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer une réunion du 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 dans l'avis de convocation.

7.4.4.2 Délibérations

Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration. A 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.

A 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.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion par un moyen de télécommunication permettant leur identification, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration peut prévoir que certaines décisions ne peuvent pas être prises lors d'une réunion tenue dans ces conditions.

Les décisions pourront être prises par consultation écrite des Administrateurs, y compris par voie électronique, sur décision du Président du Conseil d'Administration (ou de l'auteur de la convocation). La ou les propositions de décisions accompagnées des éléments de contexte nécessaires à la compréhension du sujet seront adressées par le Président du Conseil d'Administration (ou l'auteur de la convocation) à l'ensemble des Administrateurs par voie écrite, y compris par voie électronique. Cette ou ces propositions devront permettre à chaque Administrateur de répondre "pour", "contre" ou de s'abstenir ou de faire valoir ses éventuelles observations.

Le délai de réponse des Administrateurs ne pourra pas excéder 5 jours ouvrés ou tout autre délai plus court fixé par le Président du Conseil d'Administration (ou l'auteur de la convocation) si le contexte et la nature de la décision le requièrent. L'absence de toute réponse correspond à une non-participation. Tout Administrateur pourra s'opposer à cette modalité de prise de décision, dans le délai indiqué dans l'envoi de la ou des propositions ci-dessus mentionnées.

7.4.4.3 Secrétariat – Procès-verbaux

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.

7.4.4.4 Règlement intérieur – Comités

Le Conseil d'administration fixe 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, qui mènent leurs travaux sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration dans son règlement intérieur.

7.4.5 Direction générale (article 17)

1. Modalités d'exercice

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.

2. Directeur général

Lorsque la direction générale est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur Général, lui sont applicables.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que les dispositions légales et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

3. Directeurs généraux délégués

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.

7.4.6 Assemblées générales (article 18)

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 publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunication, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par des moyens de télécommunication permettant leur identification.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'Administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

La retransmission audiovisuelle publique de l'assemblée est réalisée en direct à l'attention des actionnaires et, sur décision du Conseil d'Administration et dans les conditions qu'il définit, à l'attention du public. Un 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. A défaut, l'Assemblée élit le président de séance.

7.4.7 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21)

7.4.7.1 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.

7.4.7.2 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 dispositions légales et réglementaires en vigueur doivent être établis.

7.4.7.3 Affectation du résultat (article 21)

Lors de chaque exercice, le résultat est déterminé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur le bénéfice de l'exercice, net des pertes antérieures éventuelles, un montant égal à 5 % au moins doit être déduit et affecté à la constitution d'une réserve légale, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Cette déduction n'est plus obligatoire dès lors que le montant de la réserve légale a atteint un dixième du capital social.

L'Assemblée générale peut décider librement de l'affectation de l'excédent et, sur proposition du Conseil d'administration, soit le reporter en tout ou en partie, soit l'affecter en tout ou en partie à des fonds de réserve, quelle que soit la dénomination de ces fonds. Elle peut également décider de le distribuer en tout ou en partie. L'Assemblée générale qui statue sur les résultats de l'exercice peut consentir à chaque actionnaire, pour tout ou partie des dividendes distribués ou des acomptes sur dividendes distribuer, la possibilité de choisir entre le paiement en espèces et le paiement en actions.

7.4.8 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)

Chaque action donne droit à une part de l'actif social, des bénéfices et du boni de liquidation, à une quotité proportionnelle à la fraction des actions en circulation qu'elle représente, compte tenu, selon le cas, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, de la valeur nominale des actions et des droits attachés aux actions de différentes catégories. En outre, chaque action donne le droit de voter et d'être représenté aux Assemblées générales, conformément aux dispositions légales et aux présents Statuts.

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 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

Le 22 mai 2023, Société Générale, TDR, ATP et Lincoln ont conclu un pacte d'actionnaires.

En 2025, TDR, ATP et Lincoln ont procédé à la cession de leurs actions pour un nombre total de 225 444 047 actions, au travers de plusieurs opérations accélérées de constitution du livre d'ordre ("book-building transactions"), dans le respect des dispositions du pacte d'actionnaires. À l'issue de ces opérations, le cumul des participations de TDR, ATP et Lincoln s'étant révélé inférieur aux 16,67 % prévus par le pacte d'actionnaires, le pacte d'actionnaires a pris fin ainsi que l'action de concert entre Société Générale et certains actionnaires vendeurs de LeasePlan (TDR, ATP et Lincoln).

Voir la section 2.7.5.3.

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.	2.6.5 « 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.	2.6.5 « Actionnariat ». 2.6.6 « 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.	2.6.5 « 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.	2.6.6 « 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.	N/A
	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>), 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	428	8.3	Contrôleurs légaux des comptes	429
8.2	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	428	8.4	Documents accessibles au public	429

8.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel

Philippe de ROVIRA, Directeur général d'Ayvens
Tour Granite – 17, cours Valmy – CS 50318 - 92800 Puteaux

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.

9 avril 2026

Philippe de ROVIRA

Directeur général d'Ayvens

8.3 Contrôleurs légaux des comptes

Pour la période couverte par les informations financières historiques, les Commissaires aux comptes d'Ayvens sont:

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 et M. Maxime VAN DEN BROEK

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 SA 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.

Mandat non renouvelé:

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 s'est tenue le 19 mai 2025 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. L'Assemblée générale du 19 mai 2025 a décidé de ne pas renouveler ce mandat. Cette décision a été prise dans le contexte du maintien, par la Société, de deux Commissaires aux comptes conformément à la réglementation en vigueur.

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	432	9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	435
9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	434			

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	428
1.2.	Déclaration des personnes responsables	428
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	429
2.2	Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	429
3.	Facteurs de risques	128 - 151
4.	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	420
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	420
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	420
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	420
5.	Aperçu des activités	
5.1.	Principales activités	11 - 18, 24 - 26
5.2.	Principaux marchés	22 - 23, 331 - 332
5.3.	Événements importants dans le développement des activités	8 - 10, 37 - 46
5.4.	Stratégie et objectifs	28 - 31, 46
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	47
5.6.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	19 - 20
5.7.	Investissements	45, 339 - 340
6.	Structure organisationnelle	
6.1.	Description sommaire du Groupe	34 - 36
6.2.	Liste des filiales importantes	35
7.	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1.	Situation financière	37 - 46 , 48 - 51
7.2.	Résultats d'exploitation	37 - 45

Document d'enregistrement universel	Numéros de page
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	52 - 57 , 416 - 418
8.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	48 - 51
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	36 , 41 - 42
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	130 , 150
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	37 - 46
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	46
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	59 - 96
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	78
13. Rémunération et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature	101 - 121
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	119 - 120 , 367 - 370
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration du mandat actuel	64 , 82
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	82
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	83 - 85 , 87 - 88
14.4. Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise	82 , 97
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	250 - 254
15.2. Participations et stock-options des dirigeants	115 - 118
16. Principaux actionnaires	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	54 - 55
16.2. Droits de vote différents des actionnaires susvisés	57
16.3. Contrôle de l'émetteur	54 - 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	122 - 123

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	296 - 302 , 390 - 410
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.3.	Audit des informations financières	385 - 389 , 410 - 413
18.4.	Informations financières proforma	NA
18.5.	Politique en matière de dividendes	53 , 377 , 392
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	328 - 330
18.7.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	304
19.	Informations complémentaires	
19.1.	Capital social	52 , 416 - 417
19.2.	Acte constitutif et Statuts	421 - 423 , 424 - 425
20.	Contrats importants	NA
21.	Documents disponibles	429

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 2023, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 240-334, 335-361, 152-236, 64-121 et 34-61 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2024 sous le numéro D.24-0278.

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents et le Rapport de gestion du Groupe figurant respectivement aux pages 270-365, 366-387, 148-267, 62-120 et 34-59 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 11 avril 2025 sous le numéro D.25-0246.

Les chapitres du Document d'Enregistrement Universel D.24-0278 et du Document d'Enregistrement Universel D.25-0246 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)	296 - 384
2.	Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	385 - 389
3.	Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	390 - 410
4.	Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	410 - 413
5.	Rapport de gestion	Chapitre 2	33 - 57
6.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	59 - 125
7.	État de durabilité	Chapitre 5	153 - 293
8.	Rapport des commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité	Chapitre 5.10	275 - 278
9.	Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	428

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)	37 - 38
1.2. Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	38 - 39
1.3. Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	40 - 44
1.4. Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 note 6)	11 - 26 , 331 - 332
1.5. Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	45
2. Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	46
3. Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	46
4. Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	47
5. Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	48 - 51
6. Risques et contrôle	Chapitre 4	127 - 151
7. Indicateurs clés de performance non financiers		
7.1 Environnement	Chapitre 2 (2.1.2.1) Chapitre 5 (5.2.2)	38 - 39 , 181 - 188
7.2 Ressources humaines	Chapitre 5 (5.6.3)	250 - 254
8. Capital social et actionnariat		
8.1. Évolution du capital social	Chapitre 2 (2.6.1)	52
8.2. Actions auto détenues	Chapitre 2 (2.6.2)	52 - 53
8.3. Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.6.3)	53
8.4. Attributions d'actions gratuites et stock-options	Chapitre 6 (6.2, note 28)	359 - 360
8.5. Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.6.4)	53
8.6. Participation au capital de la Société		
8.6.1. Participations des actionnaires représentant plus de 5 % du capital ou des droits de vote	Chapitre 2 (2.6.5.1)	54 - 55
8.6.2. Politique de gestion de la performance	NA	NA
8.6.3. Franchissements de seuils légaux et statutaires	Chapitre 2 (2.6.5.2)	56 - 56
8.7. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.6.6)	57
9. Résultat de la société Ayvens (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	390 - 410
10. État de durabilité	Chapitre 5 (5.1-5.9)	157 - 274
Annexe Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	59 - 125



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.



Tour Granite
17 Cours Valmy
92800 Puteaux