



Document d'enregistrement universel



INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2025



Document d'enregistrement universel

INCLUANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL



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

Ce Document d'enregistrement universel est une reproduction en PDF de la version officielle du Document d'enregistrement universel en XHTML déposé auprès de l'AMF le 9 avril 2026 et disponible sur le site de l'émetteur.



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.

Résumé opérationnel et développement européen p.4 • 2025 en chiffres p.5 • Historique p.6 • Entretien avec Philippe Rabasse p.7 • Notre marché p.8 • Notre offre globale et innovante et Une stratégie de développement p.9 • Le modèle d'affaires Aubay p.10 et 11 • La gouvernance Aubay p.12 et 13

1.	PRÉSENTATION DE AUBAY	15	6.	COMPTES CONSOLIDÉS 2025 RFA	155
1.1	Aubay, pure player des services du numérique	16	6.1	Les comptes consolidés	156
1.2	Notre marché : des clients grands comptes	17	6.2	Annexes des comptes consolidés	160
1.3	Un développement européen : être là où nos clients vont RFA	19	6.3	Notes d'annexes	165
1.4	Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT	21	6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	180
1.5	Une stratégie de développement patrimoniale et durable	23	7.	COMPTES SOCIAUX 2025 RFA	185
1.6	Résultats financiers	24	7.1	Rapport de gestion	186
2.	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	27	7.2	Annexes aux comptes sociaux	188
2.1	Cadre juridique de référence	28	7.3	Événements postérieurs à la clôture	194
2.2	Gouvernance - organisation et fonctionnement	28	7.4	Tableau des cinq derniers exercices	194
2.3	Rémunérations des membres du conseil/dirigeants mandataires sociaux	38	7.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuel	195
2.4	Suivi des conventions « courantes et normales »	52	7.6	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	199
3.	RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES RFA	55	8.	ACTIONNARIAT ET CAPITAL	201
3.1	Procédures de contrôles internes et de gestion des risques	56	8.1	Renseignements sur le capital RFA	202
3.2	Facteurs de risques	59	8.2	Évolution de l'action Aubay en 2025 RFA	202
3.3	Assurances	66	8.3	Actionnariat RFA	203
3.4	Faits exceptionnels et litiges	66	8.4	Franchissements de seuils RFA	205
4.	RAPPORT DE DURABILITÉ 2025 RFA	69	8.5	Programme de rachat RFA	206
4.1	Informations générales [ESRS 2]	70	8.6	Autorisations financières au Conseil d'administration au 31 décembre 2025	210
4.2	Informations environnementales	91	8.7	Modalités particulières de participation à l'Assemblée générale	210
4.3	Informations sociales	107	8.8	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'OPA	210
4.4	Informations sur la conduite des affaires	127	8.9	Participation/intéressement du personnel	211
4.5	Informations sur nos enjeux de durabilité sectoriels	130	8.10	Dividendes RFA	211
4.6	Rapport de certification des informations en matière de durabilité	135	8.11	Nantissements & garanties sur titres et actifs	211
4.7	Annexes	139	8.12	Intérêts des dirigeants dans les filiales de Aubay, chez un client ou fournisseur significatif	211
5.	RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025 RFA	145	9.	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	213
5.1	Le marché en 2025	146	9.1	Renseignements généraux	214
5.2	Rapport d'activité 2025	147	9.2	Transactions avec les parties liées	216
5.3	Événements significatifs de l'exercice 2025	149	9.3	Responsable du Document d'enregistrement universel (DEU) & responsable du contrôle des comptes RFA	216
5.4	Informations financières consolidées	149	9.4	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel (DEU)	216
5.5	Événements importants intervenus depuis la clôture	152	9.5	Responsables du contrôle des comptes RFA	216
			9.6	Responsables de l'information	217
			10.	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	219
			10.1	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale	220
			10.2	Ordre du jour de l'assemblée générale mixte	222
			10.3	Projet de résolutions	223
			10.4	Tables de concordance	228

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

Résumé opérationnel

Aubay, *pure player* des services du numérique

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

Avec plus de **9000 experts répartis dans sept pays européens**, nous avons construit un modèle fondé sur l'excellence humaine et la diversité des compétences. Notre engagement : attirer et fidéliser les meilleurs talents en proposant des défis technologiques stimulants et un environnement propice à l'épanouissement professionnel.

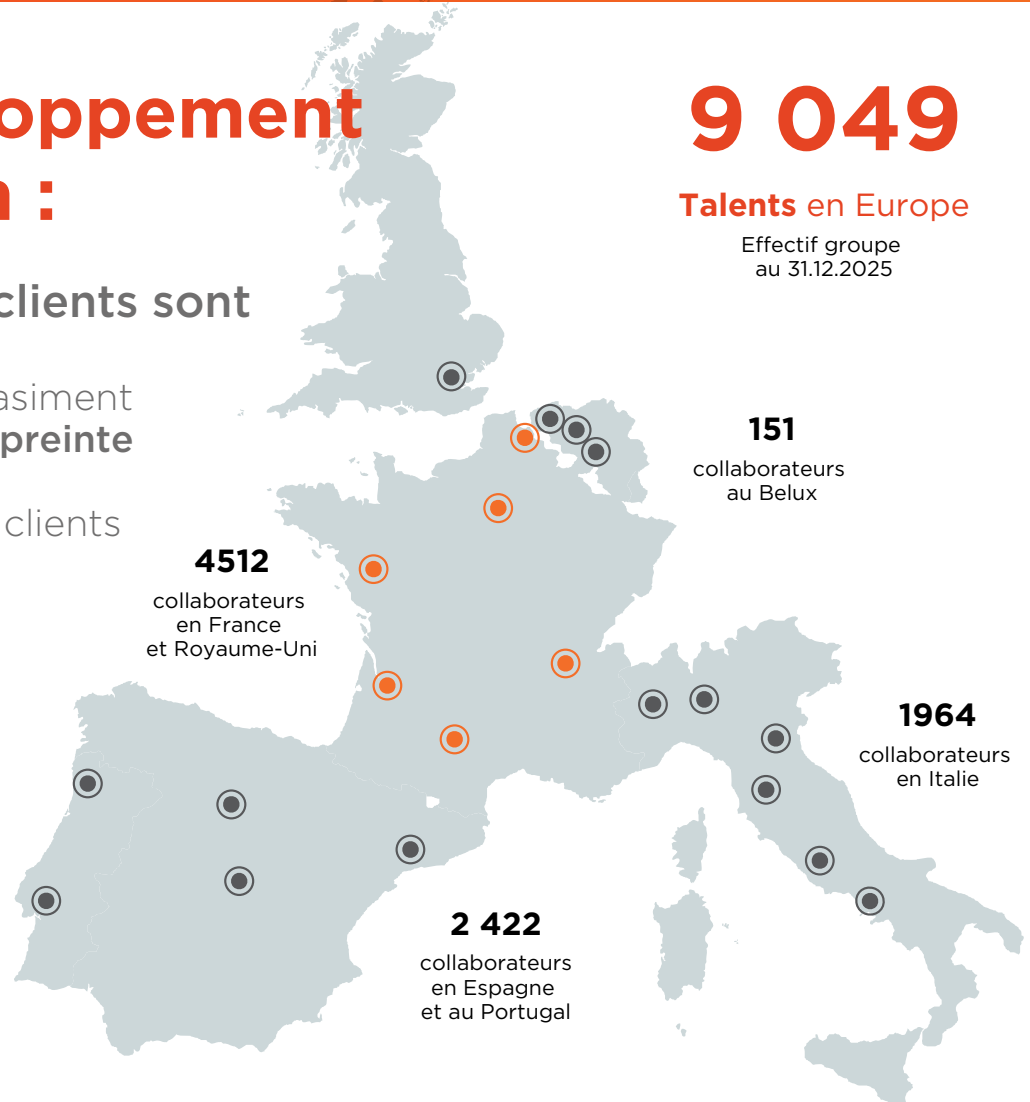
Chez **Aubay**, nos collaborateurs sont notre véritable richesse. Issus de formations supérieures et reconnus pour leur expertise, ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé et d'un management de proximité. Ce cadre favorise leur développement personnel et professionnel tout en garantissant des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

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

Un développement européen :

être là où nos clients sont

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



9 049

Talents en Europe

Effectif groupe
au 31.12.2025

7

pays

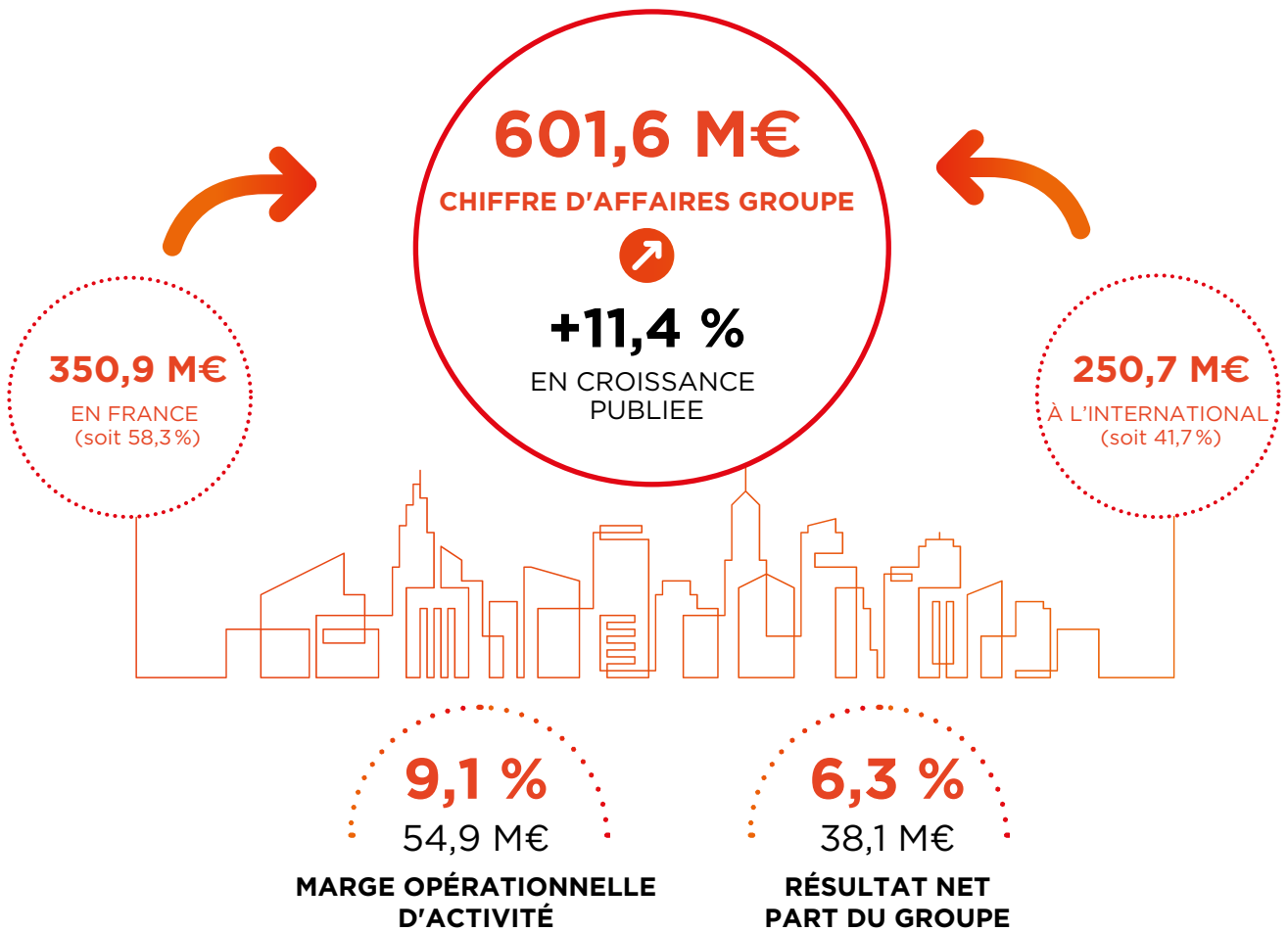
23

bureaux

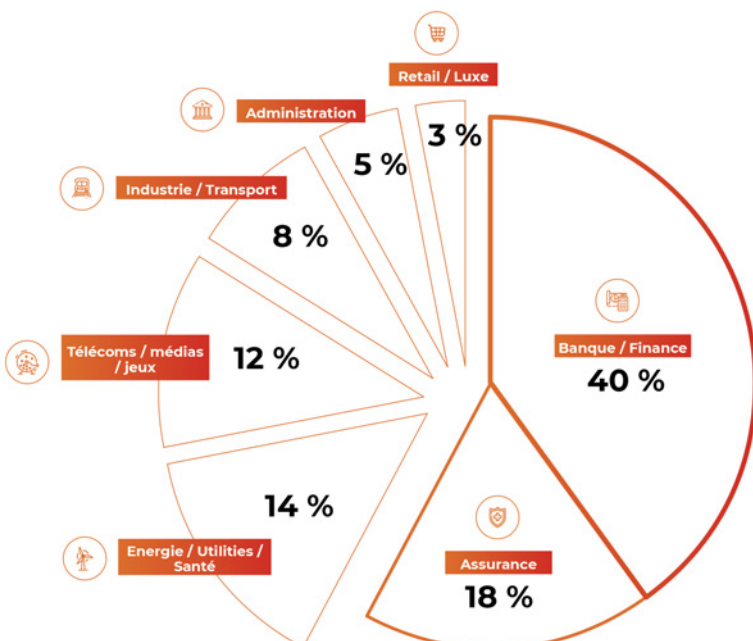
Aubay bénéficie d'une forte présence européenne avec une implantation comptant 23 bureaux répartis dans 7 pays : La France, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, le Luxembourg, la Belgique et le Royaume-Uni.

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

2025 EN CHIFFRES



Répartition du Chiffre d'Affaires par secteur d'activité (en %)



RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS

ÉNERGIE RENEUVELABLE :

94 %

des sites Aubay sont alimentés en électricité renouvelable en 2025

PARITÉ :

35 %

des managers sont des femmes en 2025

SCORE ECOVADIS :

81/100

en 2025
+7 points par rapport à 2024

HISTORIQUE

Création de Aubay Technology
par Christian Aubert

1997

Introduction sur le Marché Libre
OTC de la Bourse de Paris

Acquisition d'Octo Technology
(France), de Three-I (Belgique) et
de Global Concepts (Espagne)

1998

Acquisition des sociétés OTS
(Belgique), Sintesis de Sistemas
(Espagne), Scopase, Influx
Technology, GF Seis (Espagne)
et Atlantic (France)

Acquisition de Triangle Consulting
(France) et d'Açores Technologies
(France)

1999

2000

Acquisition des sociétés Iksen
(France), Offis (Belux), Art
(Italie) et Grupo Technologico
Isalia (Espagne)

Acquisition de Promotic
(Belux - France)

2005

Acquisition de Kedros (France)
Acquisition de Why Not
(France)

Acquisition de Projipe

2006

Acquisition de Codd & Date
(Italie)

Acquisition de Norma4

2013

Acquisition de Aedian

2014

Acquisition de ADS

2015

Acquisition de Cast Info

2017

Acquisition de Solutec

2019

Acquisition de Quantic

2025



« La combinaison du retour de la croissance organique et de l'intégration de Solutec nous place dans une position particulièrement favorable pour les prochaines années. »

ENTRETIEN AVEC

Philippe Rabasse

Directeur général du groupe Aubay



En terme de performance, quelle est la tonalité de l'exercice 2025 ?

L'exercice 2025 marque un retour très net à la croissance pour Aubay. Après deux années marquées par un environnement économique plutôt attentiste, nous avons retrouvé une dynamique de croissance organique solide qui s'est accélérée trimestre après trimestre.

Cette évolution traduit à la fois le redémarrage progressif des investissements de nos grands clients et la pertinence de notre positionnement. Dans un marché qui reste contrasté, Aubay a su capter cette reprise et transformer les opportunités en croissance effective. Cette dynamique confirme la solidité de notre modèle et constitue un atout important pour la trajectoire de développement du groupe.

En quoi l'acquisition de Solutec porte-t-elle désormais ses fruits ?

L'acquisition de Solutec en France représente une étape clairement transformante pour Aubay. Elle renforce significativement notre présence sur notre principal marché et nous permet d'élargir notre couverture dans plusieurs secteurs d'activité.

L'intégration entre équipes est aujourd'hui bien avancée et se déroule dans d'excellentes conditions. Les complémentarités entre les deux organisations sont fortes et les premiers résultats dépassent nos attentes, notamment en matière de synergies commerciales.

Cette opération nous permet également de franchir un cap important dans la dimension du groupe, avec désormais plus de 9 000 collaborateurs, ce qui renforce notre capacité à accompagner nos clients sur des programmes de transformation de grande ampleur.

Quelles perspectives cette nouvelle dimension ouvre-t-elle pour Aubay ?

La combinaison du retour de la croissance organique et de l'intégration de Solutec nous place dans une position particulièrement favorable pour les prochaines années. Nous disposons désormais d'une base de développement sensiblement élargie. Si la dynamique actuelle se

confirme, Aubay devrait se rapprocher dès 2026 du seuil de 700 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Cette nouvelle étape confirme la capacité du groupe à changer progressivement de dimension tout en conservant les fondamentaux qui ont fait son succès : exigence opérationnelle, proximité avec les clients et cohésion des talents.

Une évolution de la gouvernance est également prévue en 2026.

Dans la continuité de cette trajectoire de développement, une évolution de la gouvernance interviendra à l'issue de l'assemblée générale de mai 2026.

À cette occasion, je prendrai la fonction de président du conseil d'administration en succédant à Christian Aubert. La direction générale sera confiée à David Fuks et Vincent Gauthier.

Cette transition est préparée de longue date et s'inscrit dans une logique de continuité, qui fait notre fierté. Elle intervient à un moment idéal, où Aubay aborde une nouvelle phase de développement portée par des perspectives particulièrement favorables.

Notre marché

des clients grands comptes



À titre d'exemple, voici la liste
des **15 premiers** clients qui représentent
55 % du chiffre d'affaires



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

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

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

Notre offre globale et innovante

la transformation digitale et l'industrialisation des SI

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

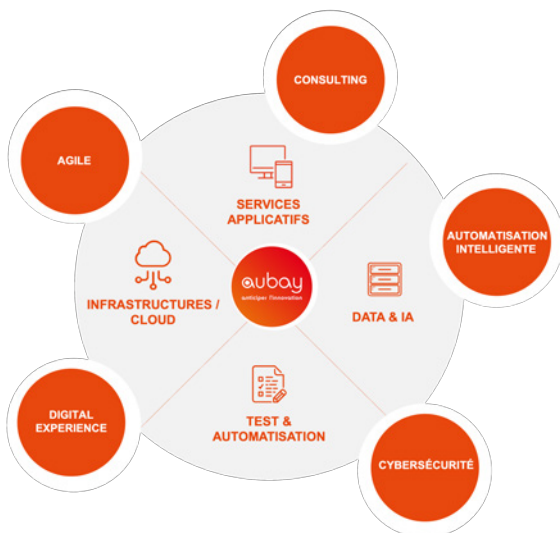
C'est dans ce contexte que de nombreux clients ont fait le choix de faire confiance à Aubay pour les accompagner dans cette évolution.

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

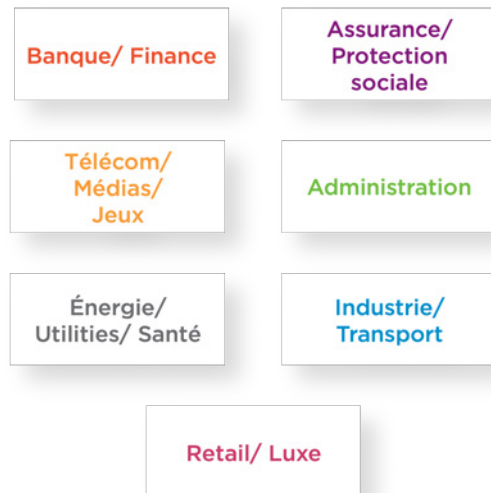
Aubay appuie son développement sur la qualité de ses prestations en maintenant un haut niveau d'expertise et d'engagement de ses consultants, en veillant à délivrer des projets avec le niveau de performance attendu par les clients. Les clients et les consultants se trouvent ainsi au centre de la stratégie.

NOS TERRAINS D'EXCELLENCE

Notre offre de services repose sur quatre piliers majeurs : les services applicatifs, la Data & l'Intelligence Artificielle, le test et l'automatisation ainsi que les infrastructures Cloud. Ils nous permettent d'accompagner nos clients sur l'ensemble du cycle de vie de leurs systèmes et applications critiques. Ces piliers sont soutenus par des centres d'excellence dédiés : consulting, automatisation intelligente, cybersécurité, digital experience et agilité, qui structurent nos méthodes, renforcent notre innovation et garantissent un haut niveau de performance et de sécurité.



NOUS OPÉRONS SUR DES MARCHÉS À FORTE VALEUR AJOUTÉE



Une stratégie de développement patrimoniale et durable

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

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

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

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

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

Le modèle d'affaires Aubay

LES TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché du numérique en France laisse entrevoir une légère reprise en fin d'année 2025. Dans un contexte macroéconomique instable rendant les prévisions complexes, Numeum table pour autant sur une dynamique plus favorable en 2026.

Après une année 2025 en croissance modérée, marquée par des disparités selon les métiers, une reprise tangible s'amorce en cette fin d'année, tirée par les investissements dans l'IA générative et la souveraineté des données.

D'après les prévisions Numeum - PAC, le marché numérique français devrait enregistrer une croissance de +1,4 % pour les ESN en 2026, pour atteindre 35 milliards d'euros.

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

NOS RESSOURCES / NOTRE CAPITAL



CAPITAL HUMAIN :

- 9 049 collaborateurs groupe dont 1 023 sous-traitants (périmètre financier);
- Haut niveau de qualification ;
- CDS locaux / ressources locales ;
- Proximité avec nos clients, exclusivement européen.



CAPITAL INTELLECTUEL :

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



CAPITAL SOCIÉTAL :

- Accompagnement des jeunes talents avec le recrutement d'une centaine de stagiaires et alternants ;
- Partenariats avec les écoles - 30 forums en 2025 en France ;
- Partenaires associés à nos initiatives sociétales en matière de développement durable.



CAPITAL FINANCIER :

- 43,7% du capital détenu par les managers ;
- Un actionariat stable ;
- Les membres de la Direction sont les membres fondateurs du groupe, toujours en activité.



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL :

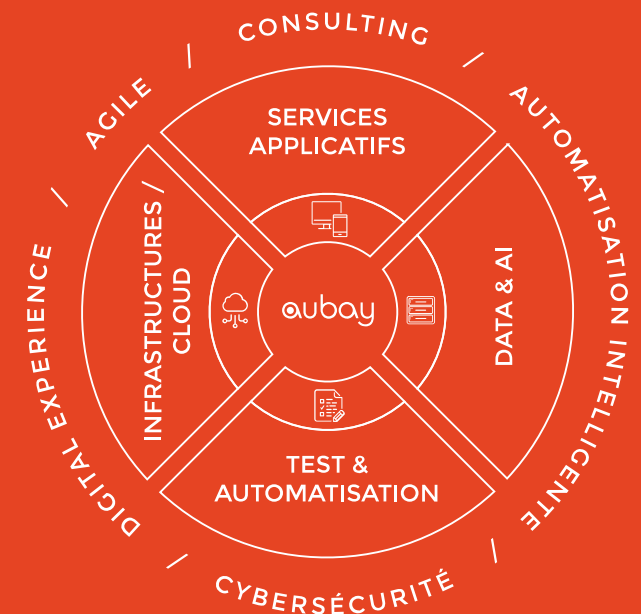
- La mesure et la réduction de nos consommations de ressources naturelles et notre empreinte carbone ;
- 67 feuilles de papier A4 consommées par collaborateur ; 56 kWh d'électricité consommés par m² ;
- 2 595 tCO₂e émises par les déplacements de nos collaborateurs (-17% par rapport à 2024).

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Une forte implantation en Europe avec 23 bureaux répartis dans 7 pays. 58,3 % CA en France et 41,7 % CA dans les autres pays.

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

Nos expertises niveau groupe :



NOTRE STRATÉGIE

Expertise et proximité

Notre vision à moyen long terme :

Une culture de la croissance du CA équilibrée entre

CROISSANCE ORGANIQUE

CROISSANCE EXTERNE

5 % à 7 %
Taux normatif

31 Acquisitions
depuis la création

14 objectifs RSE à moyen et long terme.

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

- Dans un marché en tension, la capacité à recruter devient un enjeu stratégique majeur pour les ESN. Montée en compétence, formation continue, télétravail flexible, marque employeur renforcée... Ces leviers permettent non seulement d'attirer les talents, mais surtout de les fidéliser, dans un contexte où la rareté des profils IT complexifie les projets de transformation digitale.

• Source : ESNenfrance.com

POSITIONNEMENT DU GROUPE AUBAY

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

Répartition de la valeur vers les parties prenantes

Aubay fait le choix d'une croissance régulière et équilibrée depuis sa création en 1998. Ce qui se traduit en 2025 par les contributions financières suivantes auprès de ses parties prenantes :



NOS CRÉATIONS DE VALEURS



CAPITAL HUMAIN :

- + de 1 800 embauches (périmètre financier) ;
- AubayCare : 2,3 % d'emplois RQTH dans le groupe, avec un objectif de 3,5 % en 2025 en France ;
- Note ChooseMyCompany : 4,22/5



CAPITAL INTELLECTUEL :

- 4 408 collaborateurs formés et 262 certifications obtenues ;
- Multiplication des projets d'innovation avec 716 642 heures passées sur des projets Innovation en 2025.



CAPITAL SOCIÉTAL :

- 96% des stagiaires en France ont accepté la proposition d'embauche à l'issue de leur stage ;
- Labellisation Happy Trainees 2025 ;
- Des services sur-mesure pour nos clients ;
- Mise en place d'une Charte d'achats responsables ;
- Application de notre politique anti-corruption ;
- Mécénat de compétences auprès d'associations.



CAPITAL FINANCIER :

- CA : 601,6 M€ 2025 ;
- ROA : 55,0 M€ 2025 ;
- RN : 38,1 M€ 2025 ;
- Cash Flow d'exploitation
 - Capitaux propres
 - Performance boursière.



CAPITAL ENVIRONNEMENTAL :

- Labellisation Numérique Responsable ;
- Réduction de notre Bilan Carbone de 30% entre 2022 et 2025 ;
- Baisse de nos émissions de gaz à effet de serre et validation de nos objectifs de réduction par le référentiel SBTi ;
- Note CDP : B

Reconnaisances de nos performances RSE



ISO



La gouvernance Aubay

Le Conseil d'administration

Quelques chiffres :



6

membres



10

réunions
en 2025

96,7%

de taux
de présence

Parité H/F



60 %

d'hommes



40 %

de femmes



40 %

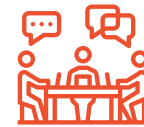
d'indépendants

Le Comité d'audit

Ses attributions

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

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



6

réunions
en 2025

100 %

de taux
de présence

Le Comité RSE

Sa composition

Le Comité RSE était composé en date de son institution des administrateurs suivants :

- Mme Clara AUDRY, Présidente du Comité ;
- M. Christian AUBERT ;
- Mme Hélène VAN HEEMS ;
- M. Patrice FERRARI ;

Son rôle

Il vise à orienter et contrôler l'ensemble des démarches durabilité du groupe, en particulier à travers l'action des « Comité stratégique RSE » et « Comité opérationnel RSE ».



Le Comité éthique

Sa composition



Philippe Rabasse

Directeur général
Aubay



David Fuks

Directeur général délégué
Directeur financier



**Responsables
Opérationnels**



Vincent Gauthier

Directeur général délégué
Directeur aux affaires
juridiques

Présentation des membres du Conseil d'administration

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

Christian Aubert

**Président du Conseil
d'administration**

Fondateur

Diplômé de l'ESIEA

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

Hélène Van Heems

Administratrice indépendante

Diplômée de l'Institut
d'Etudes Politiques

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

Indépendant

Philippe Rabasse

**Administrateur
et Directeur général**

Fondateur

Diplômé de l'ENSIMAG

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

Clara Audry

Administratrice indépendante

Diplômée d'Audencia Nantes

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

Indépendant

Vincent Gauthier

**Administrateur
et Directeur général délégué**

Fondateur

Formation Universitaire
3^e cycle en droit des affaires

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

Patrice Ferrari

**Administrateur désigné
par les salariés**

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

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

Représentant des salariés



1. PRÉSENTATION DE AUBAY

1.1	AUBAY, PURE PLAYER DES SERVICES DU NUMÉRIQUE	16	1.4	NOTRE OFFRE : TRANSFORMATION DIGITALE ET INDUSTRIALISATION DE L'IT <small>RFA</small>	21
1.1.1	Une population d'ingénieurs	16	1.4.1	Une offre globale et innovante	21
1.1.2	Les valeurs Aubay - ADN de l'entreprise	17	1.4.2	Modes d'intervention	22
1.2	NOTRE MARCHÉ : DES CLIENTS GRANDS COMPTES	17	1.5	UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PATRIMONIALE ET DURABLE	23
1.3	UN DÉVELOPPEMENT EUROPÉEN : ÊTRE LÀ OÙ NOS CLIENTS VONT	19	1.6	RÉSULTATS FINANCIERS	24

1.1. AUBAY, PURE PLAYER DES SERVICES DU NUMÉRIQUE

Aubay est une entreprise française des services du numérique (ESN) fondée par Christian Aubert en 1998, qui est, à l'heure actuelle, présente sur le territoire européen. Le Directeur général est Philippe Rabasse depuis le 24 mars 2004. Aubay a réalisé un chiffre d'affaires de 601,6 M€ en 2025, dont 350,9 M€ en France, avec une croissance de +11,4%, dont +1,2 % de croissance organique.

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

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

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

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

1.1.1. Une population d'ingénieurs

Socle de ce savoir-faire, Aubay compte plus de 9000 collaborateurs à travers l'Europe, sous-traitants inclus, dont environ 92 % sont des consultants productifs qui exercent des missions.

En France, Aubay compte plus de 4450 collaborateurs recrutés par une équipe de professionnels dédiée qui a pour objectif de repérer de nouveaux talents et de sélectionner les meilleurs profils experts dans leurs domaines respectifs.

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

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

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

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

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

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

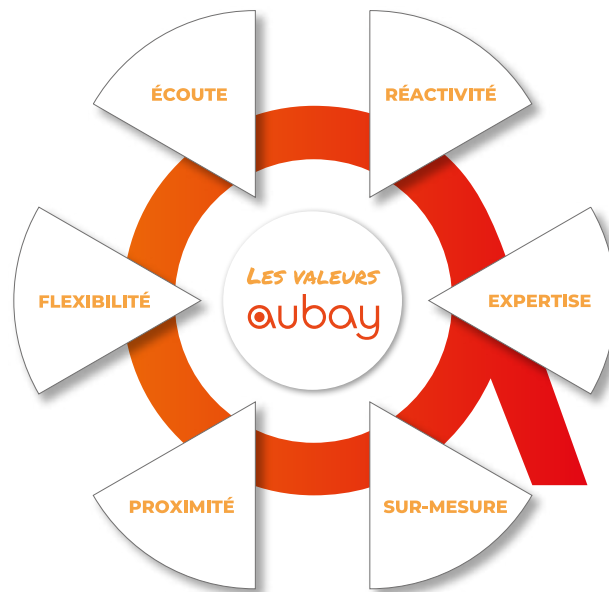
En corollaire, cela signifie que les interventions chez les clients se font sous une marque unique : Aubay.

Aubay est cotée sur Euronext, compartiment B, avec un flottant de 56,3 % et une liquidité importante pour une « valeur moyenne ». La Société est couverte en termes d'analyse par les sociétés Gilbert Dupont, ID Midcap, Oddo et Bernstein (Société Générale Group).

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

Les sous-traitants représentent environ 11 % de l'effectif total, taux stable depuis de nombreuses années

1.1.2. Les valeurs Aubay – ADN de l'entreprise



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

1.2. NOTRE MARCHÉ : DES CLIENTS GRANDS COMPTES

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

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

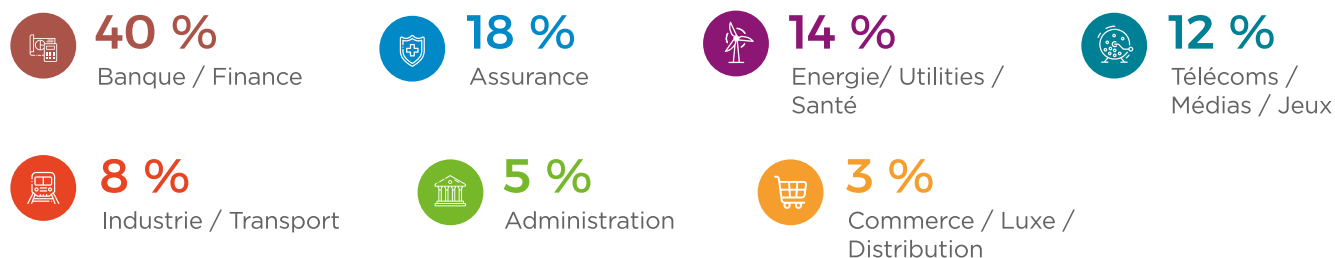
Au fil des exercices, un rééquilibrage progressif s'opère au gré des acquisitions et du gain de nouveaux référencements. L'ambition est d'amplifier ce mouvement, sans délaisser les secteurs d'excellence, en accélérant le développement d'autres secteurs et notamment ceux des Utilities, de l'Énergie et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

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

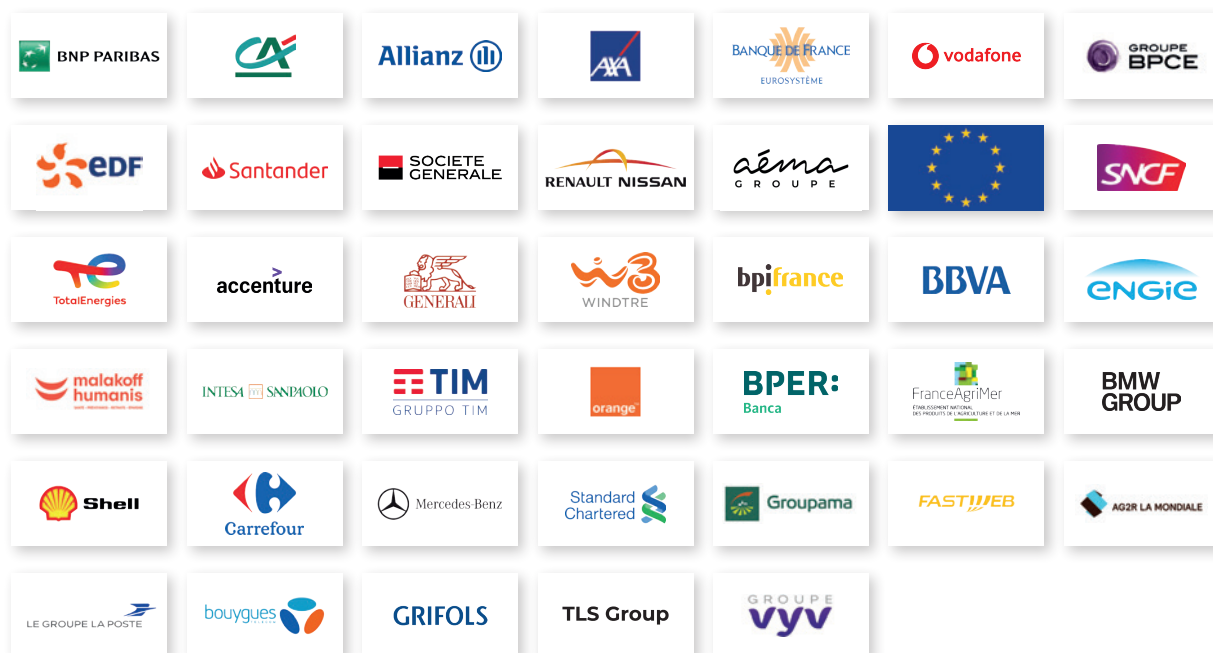
1. PRÉSENTATION DE AUBAY

NOTRE MARCHÉ : DES CLIENTS GRANDS COMPTES

Répartition des % du CA selon les secteurs d'activité



Top 40 des clients Aubay



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

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

Aubay est présent dans 7 pays européens et compte 23 bureaux répartis sur ce territoire.



FRANCE



Philippe CORNETTE
Directeur associé



Christian MEUNIER
Directeur associé

Paris (Siège)

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

Bordeaux

71 rue carle vernet
33800 Bordeaux

Toulouse

Immeuble Atria8
Esplanade Compans
Caffarelli
31000 Toulouse
+33 (0) 5 67 80 10 75

Nantes

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

Lyon

10 rue Joannes Carret
CS 50408
69338 Lyon Cedex 09
+33 (0)4 78 64 32 92

Lille

55 Rue de Luxembourg
59800 Lille
+33 (0)4 78 64 32 92



BELGIQUE



Christophe ANDRIEUX
Directeur associé

Bruxelles

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

Belgrade

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



LUXEMBOURG



Christophe DAVREUX
Directeur associé

Luxembourg

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



ROYAUME-UNI



Rick TOLFREY
Country Manager

Londres

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



ITALIE



Paolo RICCARDI
Directeur associé

Bologne

Via Natalino Corazza,
7/6, 40128 Bologne

Milan

Corso Italia 47,
Cap 20122, Milan

Reggio Calabria

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

Rome

Via Giovanni Paisiello, 39,
Cap 00198, Roma

Turin

Galleria San Federico 16
Scala C, Cap 10121, Torino

Padova

Via Ugo Bassi 60,
Cap 35131, Padova

Naples

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

Acireale (CT)

Via Sclafani 40,
Cap 95024



PORTUGAL



José CRUZ
Directeur associé

Lisbonne

Headquarters

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

Lisbonne II

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

Porto

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



ESPAGNE



Gérard LUCENTE
Directeur associé

Madrid

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

Valladolid

Pza Marcos Fernandez 2
Oficina C. 47151 Valladolid

Barcelone

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

1. PRÉSENTATION DE AUBAY UN DÉVELOPPEMENT EUROPÉEN : ÊTRE LÀ OÙ NOS CLIENTS VONT

En France, l'essentiel du marché se situe en Île-de-France (Paris, La Défense...) en particulier pour ce qui concerne les secteurs de la banque, finance, assurance. Aubay dispose également d'une présence à Nantes, Lyon et Bordeaux ainsi que Toulouse et Lille. L'objectif est de servir ses clients en toute proximité et ouvrir les opportunités vers de futurs clients industriels dont la représentation est plus importante en régions.

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

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

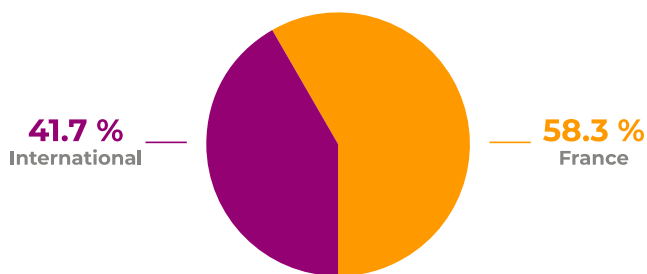
En Italie, Aubay est devenu un acteur majeur sur le marché local avec des implantations à Rome, Milan, Turin, Bologne, Naples, Padova, Acireale ou encore Réggio di Calabre.

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

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

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

Répartition du chiffre d'affaires France vs International

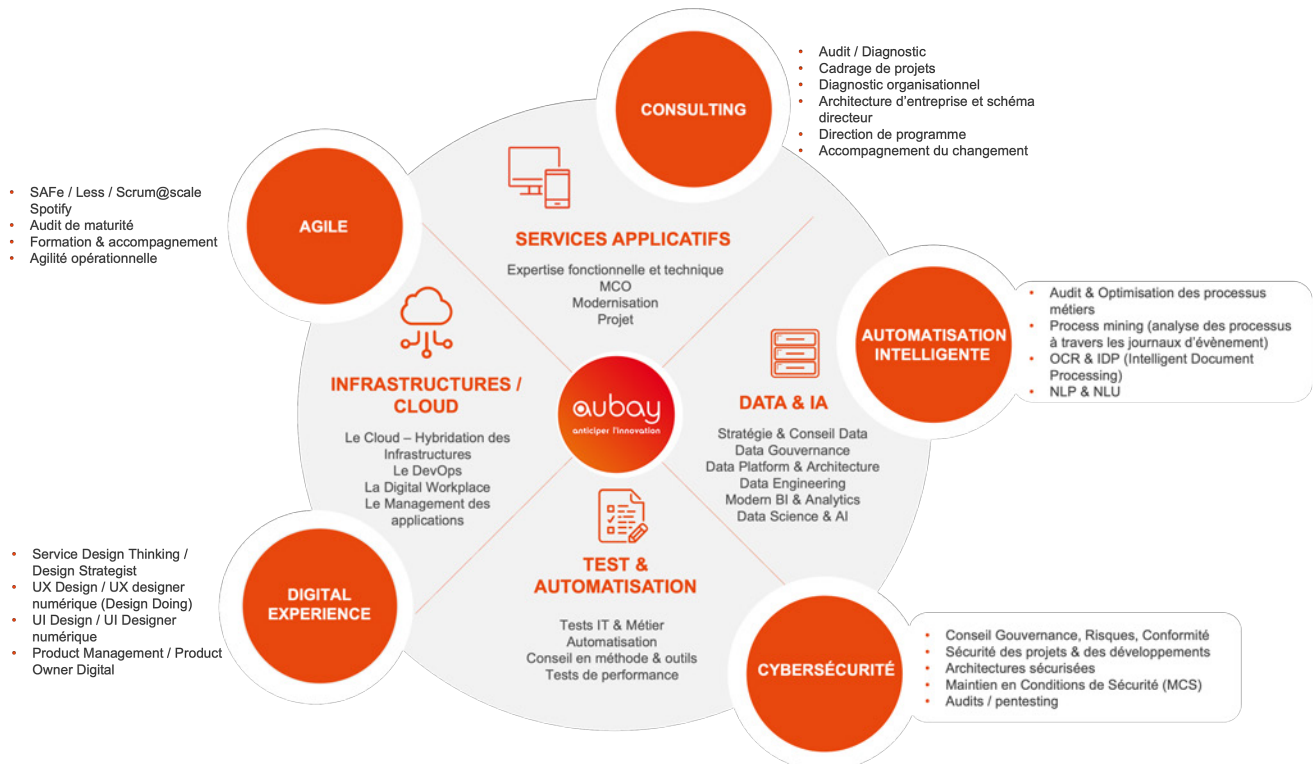


1.4. NOTRE OFFRE : TRANSFORMATION DIGITALE ET INDUSTRIALISATION DE L'IT

1.4.1. Une offre globale et innovante

Aubay accompagne la transformation digitale et l'industrialisation des systèmes d'information de ses clients. Pour ce faire, Aubay, *pure player* des Services Applicatifs, a développé des expertises autour de 9 terrains d'excellence qui couvrent l'ensemble des métiers du SI.

Nos terrains d'excellence



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

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

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

Pour les années à venir, Aubay s'appuie sur une expertise déjà solidement établie dans des domaines stratégiques tels que le Cloud, la Cybersécurité, la Data, l'IA générative, le Numérique Responsable et l'informatique quantique. Le

Groupe continue d'approfondir et de perfectionner ses savoir-faire sur l'ensemble des spécificités de ces expertises afin d'accompagner au mieux ses clients et d'anticiper les évolutions et innovations du marché.

Dans ce cadre, le Groupe accompagne la montée en compétences continue de ses collaborateurs, notamment sur les enjeux liés à l'intelligence artificielle. Aubay déploie un catalogue structuré de formations couvrant les principaux aspects de ces technologies, afin de renforcer durablement l'expertise de ses équipes et de garantir un accompagnement pertinent et responsable de ses clients.

Une expertise au service du déploiement de l'intelligence artificielle.

Le groupe propose à ses clients un accompagnement dédiée à l'adoption de l'intelligence artificielle, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil, à la réalisation de POC, en passant par la mise en place de RAG & Chatbot, en passant par la formation & l'accompagnement à l'utilisation de l'IA.

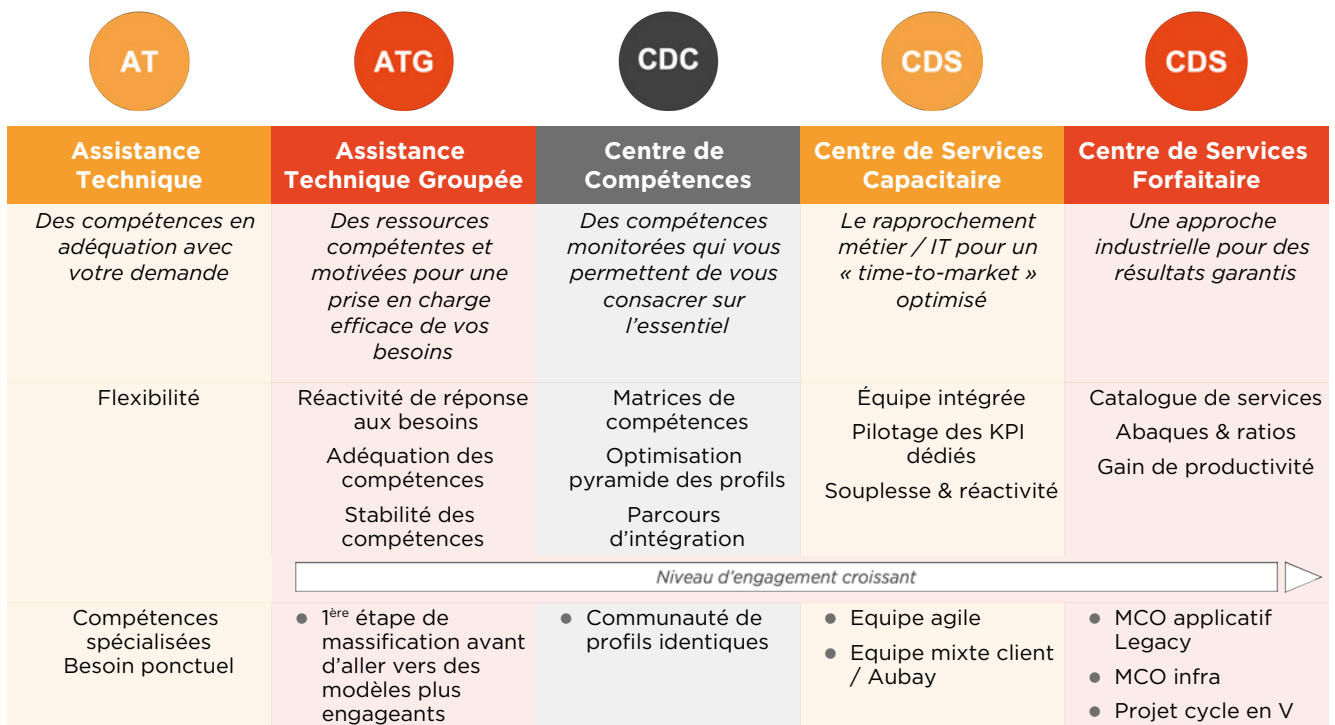
Ces initiatives sont conduites dans un cadre sécurisé et conforme aux exigences réglementaires, garantissant gouvernance des usages, supervision humaine et traçabilité des productions assistées par l'IA.

1.4.2. Modes d'intervention

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

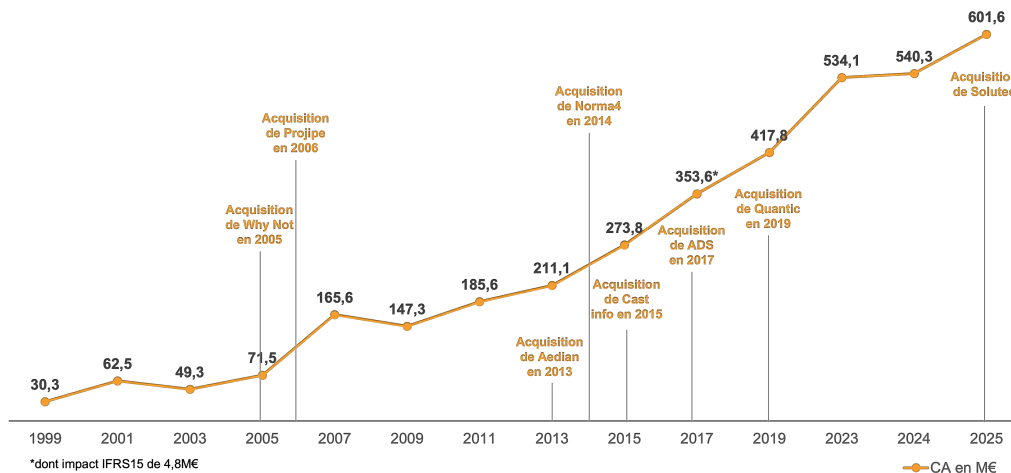
En termes de mode d'intervention, le chiffre d'affaires est bien équilibré entre d'une part les contrats facturés au temps passé qui correspondent souvent aux phases amont des projets. Il s'agit de phases pendant lesquelles Aubay fournit de l'expertise, et les contrats pluriannuels sur des applications plus matures du patrimoine des clients (centre de services, Tierce Maintenance Applicative...) qui offrent une forte visibilité, en général sur 3 à 5 ans.

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



1.5. UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT PATRIMONIALE ET DURABLE

Avec 601,6 M€ de chiffre d'affaires, l'exercice 2025 affiche une croissance remarquable de +11,4%, dont +1,2 % de croissance organique. En examinant le graphe ci-dessous de l'évolution du chiffre d'affaires depuis la création de Aubay, on constate que l'activité est en constante progression année après année.



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

Aubay a réalisé 31 acquisitions depuis 1998 et dispose d'un savoir-faire important dans ce domaine.

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

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

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

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

Des différenciateurs forts : qualité et proximité

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

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

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

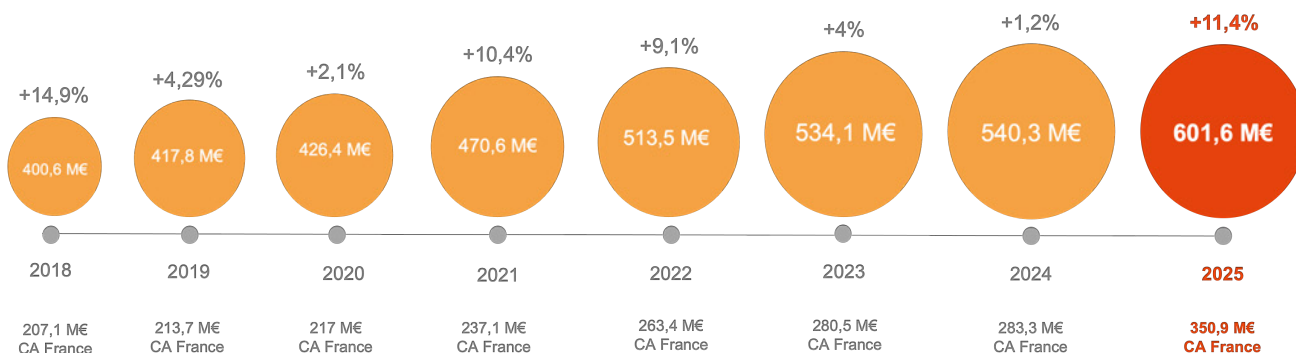
La proximité : la généralisation du mode Agile pour la mise en œuvre de la quasi-totalité des projets informatiques sur lesquels Aubay intervient a parfaitement répondu au choix délibéré de Aubay de ne travailler qu'à proximité de ses clients. Aujourd'hui, la proximité entre les équipes Aubay et les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

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

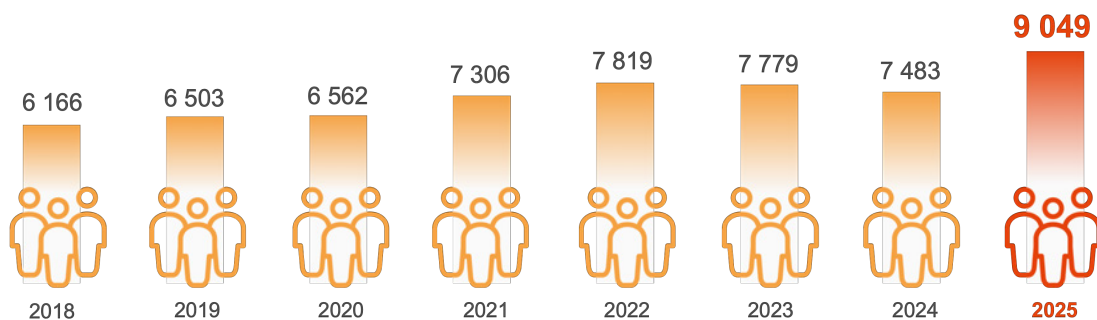
Dans le contexte du marché porteur actuel, l'accent est mis sur la croissance organique, le renforcement des positions chez les clients actuels et le gain de nouveaux référencements pour disposer de vecteurs de développement. Bien sûr, le succès de cette stratégie sera dépendant de la capacité du groupe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

1.6. RÉSULTATS FINANCIERS

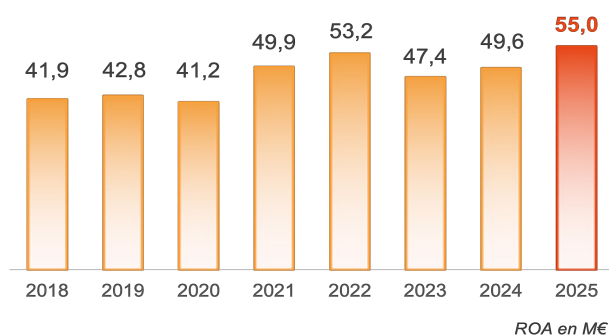
Évolution du chiffre d'affaires sur les 8 dernières années



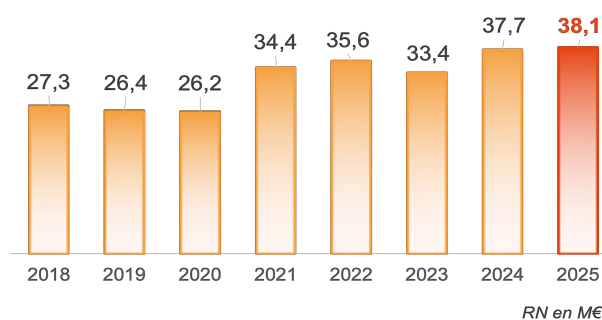
Évolution des effectifs sur les 8 dernières années



Évolution du résultat opérationnel d'activité



Évolution du résultat net





2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 CADRE JURIDIQUE DE RÉFÉRENCE <small>RFA</small>	28	2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL/DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX <small>RFA</small>	38
2.2 GOUVERNANCE - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT <small>RFA</small>	28	2.3.1 Rémunérations versées/attribuées en 2025	38
2.2.1 Conseil d'administration	28	2.3.2 Politique de rémunération au titre de 2026	50
2.2.2 L'équipe dirigeante	37	2.4 SUIVI DES CONVENTIONS « COURANTES ET NORMALES »	52
2.2.3 Evolution programmée de la gouvernance en 2026	38		

2.1. CADRE JURIDIQUE DE RÉFÉRENCE

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

Par délibération du Conseil du 26 janvier 2010, l'adhésion de la Société au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext a été décidée. Ce code peut être consulté et téléchargé sur le site : www.middlednext.com.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, la Société déclare être majoritairement conforme aux recommandations du Code Middlednext. Seules les recommandations suivantes ne sont pas ou ne sont que partiellement respectées :

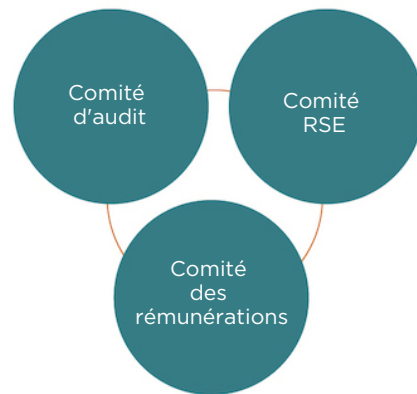
- **Recommandation 5** : Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 18 mars 2026, validé un plan de formation triennal ayant vocation à s'appliquer dès l'exercice en cours. De ce point de vue, à compter de l'exercice en cours, la société est pleinement conforme à cette recommandation du code Middlednext.
- **Recommandation 11** : L'échelonnement du mandat des administrateurs n'est pas mis en place à date pour des raisons historiques. Le Conseil envisagera cet échelonnement à l'échéance des mandats actuels, soit au premier semestre 2027.
- **Recommandation 18** : Un seul administrateur, M. Vincent Gauthier, cumule désormais un contrat de travail et un mandat d'administrateur (à l'exception de l'administrateur représentant les salariés de Aubay SA). Il a été appelé aux fonctions d'administrateur alors qu'il était déjà titulaire de son contrat de travail. L'absence de garantie complémentaire de quelque nature que ce soit (indemnités de départ, retraite complémentaire...) au profit de ce membre salarié n'a pas justifié que soit remis en question ce contrat de travail qui se trouve toutefois suspendu.

2.2. GOUVERNANCE – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

2.2.1. Conseil d'administration



3 comités spécialisés :



2.2.1.1. Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration est composé de six membres, dont deux administratrices indépendantes. Tous les membres sont de nationalité française. Aucun censeur n'était nommé au sein du Conseil d'administration durant l'exercice 2025.

Le Conseil d'administration de Aubay SA considère qu'une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général correspond au modèle de gouvernance le plus approprié pour la Société.

En application de cette organisation, M. Christian Aubert assure la Présidence du Conseil d'administration et, conformément à la décision du Conseil prise en date du 23 avril 2002, n'assume aucune fonction exécutive ni opérationnelle au sein de Aubay SA.

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

Nom et Prénom ou dénomination sociale	Nombre d'actions détenues ⁽¹⁾	Membre indépendant	Date de dernière nomination (ou désignation)	Date d'échéance du mandat	Autres Mandats exercés dans le groupe en 2025	Mandats exercés au cours des cinq dernières années, hors groupe
M. Christian AUBERT <i>Président du Conseil</i>	496 659	NON	14/05/2024	Clôture 2026	Néant	Gold by Gold (administrateur)
M. Philippe RABASSE <i>Administrateur</i> <i>Directeur Général</i>	1 851 363	NON	14/05/2024	Clôture 2026	Membre du Conseil de Aubay Italia Membre du Conseil de Aubay Luxembourg Membre du Conseil de Aubay Spain Membre du Conseil d'administration Aubay Portugal Représentant de Aubay au Conseil de Promotic	Néant
M. Vincent GAUTHIER <i>Administrateur</i> <i>Directeur Général Délégué</i>	329 675	NON	14/05/2024	Clôture 2026	Membre du Conseil de Aubay Italia Représentant Aubay SA au Conseil de Aubay Portugal Administrateur délégué de Promotic SA Director de Aubay UK Ltd Représentant de Aubay SA au Conseil d'administration de Aubay Spain	Président de Chambard Real Estate SAS
Mme Clara AUDRY <i>Administrateur indépendant</i>	20	OUI	14/05/2024	Clôture 2026	Néant	Board Member, représentant de Jolt Capital II (TOF), Hospitality Technology Solutions Pte Ltd (Singapour) depuis le 1 ^{er} mai 2023 Board member, représentant de Jolt Capital IV, Heraklio (France), depuis le 26 novembre 2024 Board member, représentant de Jolt Capital IV Nemea (France), depuis le 26 novembre 2024.
Mme Hélène VAN HEEMS <i>Administrateur indépendant</i>	1	OUI	14/05/2024	Clôture 2026	Néant	Néant
M. Patrice FERRARI <i>Administrateur (représentant les salariés)</i>		NON	31/05/2024	31/05/2027	Néant	Néant

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

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration n'a exercé de fonction de mandataire social significative concernant Aubay au cours des cinq dernières années, hormis les mandats déjà occupés et mentionnés ci-dessus. Par ailleurs, les membres des organes de direction et d'administration de la Société n'ont fait

l'objet d'aucune condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années, d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée, d'aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation, tels qu'énoncés dans le chapitre 12.1, annexe 1, du règlement européen n°2019/980.

Règlement intérieur

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

Ce règlement intérieur rappelle notamment les règles importantes et restrictions qui s'appliquent aux administrateurs et aux éventuels censeurs concernant les opérations qu'ils peuvent effectuer sur les titres émis par la Société.

Profil, expérience et expertise des membres du Conseil d'administration



CHRISTIAN AUBERT

Président du Conseil d'administration
Nationalité : Française
Nombre de mandat en cours : 1
Date d'échéance du mandat : **AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2026**

Membre du Comité d'audit

Membre du Comité des rémunérations

Membre du Comité RSE

Compétences



Compétence financière Connaissance métier banque Connaissance métier assurance IT Gouvernance

Diplômé de l'ESIEA, après un bref passage en qualité de consultant, Christian Aubert a fondé sa première entreprise dans l'environnement informatique/télécoms en 1972, Marben, introduite en Bourse en 1987 et cédée à Sligos en 1993. Il a par la suite initié le projet Aubay, qu'il préside depuis 1997. Il a par ailleurs créé la société aurifère française Auplata, cotée en Bourse en 2002 et cédée en 2007.



PHILIPPE RABASSE

Directeur Général
Nationalité : Française Nombre de mandat en cours : 5
Date d'échéance du mandat : **AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2026**

Administrateur

Compétences



Compétence financière Connaissance métier banque Connaissance métier assurance IT

Diplômé de l'ENSIMAG, Philippe Rabasse a débuté chez Marben, en qualité de consultant, avant de prendre la direction d'une filiale Logiciel de ce groupe. Il prend la Direction générale du projet Aubay dès sa création, et en devient l'actionnaire de référence quelques années plus tard.



VINCENT GAUTHIER

Directeur Général Délégué
Nationalité : Française Nombre de mandat en cours : 5
Date d'échéance du mandat : **AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2026**

Administrateur

Compétences



Social Gouvernance Sensibilisation RSE

De formation universitaire en droit des affaires, Vincent Gauthier intègre le projet Aubay dès sa toute première étape, en 1997, et accompagne son développement en prenant notamment en charge les 30 opérations de croissance réalisées depuis son origine.



CLARA AUDRY

Administratrice indépendante
Nationalité : Française Nombre de mandat en cours : 1
Date d'échéance du mandat : **AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2026**

Présidente et Membre du Comité d'audit

Membre du Comité des rémunérations

Présidente et Membre du Comité RSE

Compétences



Compétence financière Gouvernance Sensibilisation RSE

Diplômée d'Audencia Nantes, Clara Audry débute sa carrière dans le Private Equity chez Nextstage en 2008. C'est en 2013 qu'elle intègre Onefinestay et en développe les activités françaises jusqu'à la cession à Accor. Clara Audry rejoint ensuite Jolt Capital après un passage chez Caphorn en 2018 pour se concentrer sur les investissements dans des sociétés de croissance Deeptech européennes.



HÉLÈNE VAN HEEMS

Administratrice indépendante

Nationalité : Française Nombre de mandat en cours : 1

Date d'échéance du mandat : **AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2026**

Membre du Comité d'audit

Présidente et Membre du Comité des rémunérations

Membre du Comité RSE

Compétences



Communication Sensibilisation RSE

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Strasbourg, Hélène Van Heems a démarré comme consultante communication, avant de fonder Bureau Bleu, communication d'influence en 2004. Elle accompagne des dirigeants de PME et ETI dans de nombreux secteurs depuis lors. De 2016 à 2025, elle dirige l'évènementiel et la communication du réseau de 8 600 dirigeants dans 38 pays de l'APM.



PATRICE FERRARI

Administrateur (représentant les salariés)

Nationalité : Française Nombre de mandat en cours : Néant

Date d'échéance du mandat : **31/05/2027**

Membre du Comité des rémunérations

Membre du comité RSE

Compétences



Connaissance métier assurance IT Gouvernance Sensibilisation RSE

De formation universitaire et titulaire d'un DEA (Diplôme d'Études Approfondies) en Intelligence Artificielle, Patrice Ferrari démarre en 1990 sa vie professionnelle au sein de la société Sys-Com, devenue Aedian, en tant que consultant puis Ingénieur d'Affaires. Il rejoint Aubay lors de l'acquisition de cette dernière en 2013 et est aujourd'hui responsable de l'Offre Assurance.

Indépendance

Le Conseil d'administration a pris en compte l'intégralité des critères du Code Middlednext pour apprécier l'indépendance de ses membres, à savoir :

- Ni (ex) salarié ni (ex) mandataire ;
- Absence de relation client ;
- Aucune participation en tant qu'actionnaire de référence ;
- Absence de lien familial avec un mandataire ou un actionnaire de référence ;
- Aucun antécédent en qualité d'auditeur.

Sur la base de ses conclusions, deux administratrices sont considérées comme indépendantes : Mmes Clara Audry et Hélène Van Heems.

Administrateur représentant les salariés

S'agissant de la diversité des statuts des membres du Conseil, et en particulier de l'obligation d'accueillir un administrateur désigné par les salariés (art. L. 225-27-1, I-al. 1), l'Assemblée générale réunie le 15 mai 2018, au terme de sa résolution n° 24, a choisi de confier cette désignation au Comité Central d'Entreprise ou à tout organe qui lui succéderait, conformément aux obligations légales applicables à Aubay.

Les statuts ont été modifiés en conséquence. Le mandat précédemment confié à M. Patrice Ferrari a été reconduit par le Comité Central d'Entreprise, réuni le 31 mai 2024, pour une nouvelle durée de trois ans.

Sélection des membres

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

- Implication capitalistique (pourcentage de détention du capital et des droits de vote) ;
- Compétence générale acquise dans la gestion d'entreprise ;
- Compétence spécifique de maîtrise des métiers de la Société.









Compétences financières et regard critique indépendant. La composition du Conseil respecte les obligations légales et réglementaires applicables à la Société, notamment en matière de parité et de représentation des salariés.

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

L'accueil et la nomination de Mmes Clara Audry et Hélène Van Heems au sein du Conseil permettent de maintenir la proportion de femmes à 40 % du Conseil d'administration ; l'administrateur salarié, désigné en juin 2018 et reconduit en mai 2021, puis mai 2024, n'étant pas pris en considération dans ce décompte. Aubay est donc conforme sur cet aspect aux obligations qui lui sont applicables.

Expertise et formation des administrateurs

Les administrateurs offrent, pour les horizons professionnels et les formations académiques qu'ils représentent, un panel varié de métiers et d'expériences utiles au fonctionnement d'un Conseil de société de type Entreprise de Services du Numérique (ESN).

	M. Christian Aubert	M. Philippe Rabasse	M. Vincent Gauthier	Mme Clara Audry	Mme Hélène Van Heems	M. Patrice Ferrari
 Compétence financière	✓	✓		✓		
 Connaissance métier banque	✓	✓				
 Connaissance métier assurance	✓	✓				✓
 Communication					✓	
 IT	✓	✓				✓
 Social			✓			
 Gouvernance	✓		✓	✓		✓
 Sensibilisation RSE	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Les mandataires sociaux ont par ailleurs suivi les formations/sensibilisations suivantes au cours de l'exercice 2025 :

Bénéficiaire	Intitulé de formation	État
M. Vincent Gauthier	Actualités Juridiques	Réalisé
	Anti-corruption	Réalisé
M. Patrice Ferrari	Le minimum à savoir en gouvernance pour les dirigeants et les administrateurs pour 2025	Réalisé
	Le minimum à savoir en RSE pour les dirigeants et administrateurs pour 2025	Réalisé
Mme Clara Audry	Comité d'audit	Réalisé
	Passer d'une circularité faible à forte	Réalisé
Mme Hélène Van Heems	Se poser les bonnes questions pour agir concrètement	Réalisé
	Le minimum à savoir en gouvernance pour les dirigeants et les administrateurs pour 2025	Réalisé

Prévention des conflits d'intérêts

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

2.2.1.2. Travaux du Conseil d'administration

Fonctionnement

En 2025, le Conseil s'est réuni dix fois. Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 96,7 % (contre 97,2 % en 2024).

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

Le Président présente l'ordre du jour en séance et les points qui le composent sont abordés successivement. Chaque membre a la liberté d'exprimer son avis en Conseil, conformément aux termes de la loi. Les décisions sont généralement prises à l'unanimité des voix exprimées.

Le Président ou le Directeur général présente d'abord les différents sujets dans des termes généraux. Si nécessaire, le représentant de la Direction fonctionnelle concernée les détaille ensuite.

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

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

Chaque séance de Conseil d'administration débute désormais par l'examen des conflits d'intérêts potentiels liés aux points à l'ordre du jour. Par ailleurs, il est rappelé ici, comme l'indique le rapport d'activité consolidé, qu'aucun dirigeant mandataire ne détient d'actifs stratégiques, de biens ou de droits essentiels au fonctionnement des entités du groupe. Notamment, les membres du Conseil ne sont propriétaires, ni directement ni indirectement, d'aucun des immeubles exploités par le groupe.

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

Enfin, lors de sa réunion du 18 mars 2026, le Conseil a constaté qu'aucun membre n'a signalé de conflit d'intérêts particulier et qu'aucun conflit n'a été identifié au cours de l'exercice 2025.

Principaux travaux

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

- **Conflits d'intérêts potentiels ou avérés au sein de l'entreprise ;**
- **Plan de succession :** Le Conseil d'administration s'assure que la Direction générale a mis en place une organisation permettant de faire face à l'empêchement de tout mandataire social exécutif d'AUBAY. Ce dispositif a fait l'objet d'une nouvelle revue lors de la séance du Conseil du 28 janvier 2026, tenue sans les dirigeants exécutifs, à l'exception de M. Philippe Rabasse. Les administrateurs concernés ont estimé que ce plan demeure adapté ;
- **Auto-évaluation du Conseil :** Elle s'appuie sur un questionnaire rempli par chacun des administrateurs à la clôture de l'exercice. Les membres échangent sur les éventuelles améliorations à apporter à toute difficulté qui serait remontée. Ce questionnaire a, pour la dernière fois, été adressé aux administrateurs en janvier 2026. À l'issue de cette évaluation, il est possible de conclure que les administrateurs sont satisfaits du bon fonctionnement et du caractère collégial du Conseil, des échanges, de l'information transmise, des orientations stratégiques et de croissance ainsi que de la connaissance des principaux risques ;
- **Mise à jour du règlement intérieur du Conseil et des Comités** si nécessaire ;
- **Revue annuelle du rapport du Comité éthique.**

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

- Gestion des participations ;
- Opération de croissance externe ;
- Opération financière ;
- Cautions, avals, sûretés dès lors que leurs montants excèdent l'enveloppe globale de capacité de la Direction générale
- Méthodes comptables ou financières.

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

2.2.1.3. Activités des Comités du Conseil d'administration

Comité d'audit



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

Composition

Le Comité d'audit était composé au 31 décembre 2025 des administrateurs suivants (dont les profils sont détaillés en section 2.2.1.1 « Composition du Conseil d'administration ») :

- Mme Clara AUDRY, Présidente du Comité ;
- M. Christian AUBERT ;
- Mme Hélène VAN HEEMS.

Principales missions

Le Comité d'audit exerce les missions suivantes, conformément à l'art. L. 823-19, al. 3 à 7 Code de commerce :

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- Formulation d'une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue. Cette recommandation adressée au Conseil d'administration est élaborée conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014 précité ; le Comité émet également une recommandation à cet organe lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce ;
- Suivi de la réalisation par le commissaire aux comptes de sa mission ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, il tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants Code de commerce ;
- Supervision du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance définies à la section II du chapitre II du présent titre ; en ce qui concerne les entités d'intérêt public, le cas échéant, il prend les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 précité et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
- Approbation, pour les entités d'intérêt public, de la fourniture des services mentionnés à l'article L. 822-11-2 Code de commerce ;
- Présentation régulière au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Activités en 2025

Le Comité d'audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2025 : la première fois, le 22 janvier pour se prononcer notamment sur les SAA (Services Autres que l'Audit), puis le 4 février 2025 pour procéder à une revue des risques tels que décrits dans le DEU 2024, le 19 mars 2025 préalablement à l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 ; le 18 juin 2025 pour faire un point sur l'activité du premier semestre 2025 ; le 17 septembre préalablement à l'arrêté des comptes semestriels 2025 et enfin le 12 novembre 2025 pour faire un point sur l'activité du S2 2025.

Services autres que l'Audit

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

Ainsi, le Comité a autorisé en date du 22 janvier 2025 que les types de services usuels précisés ci-après puissent être rendus par ses Commissaires aux comptes :

- Le cas échéant, attestation relative aux ratios/covenants bancaires (Cabinet Constantin Associés et BCRH & Associés) ;
- Le cas échéant, constats résultant de procédures de contrôles spécifiques ou procédures convenues comme la mission d'audit sécurité portant sur le système d'information de Aubay SA ;
- Le cas échéant, toute mission d'expertise ou de *due diligence* qui pourrait être nécessaire à l'occasion d'un processus d'acquisition ou de rapprochement d'entreprise : Cabinet Constantin Associés (Groupe Deloitte), ainsi que cabinet BCRH & Associés (Groupe PKF Arsilon).

Dans ce cadre, au cours de l'exercice 2025 les services suivants ont ainsi été rendus par les Commissaires aux comptes de Aubay, sur base de l'autorisation consentie par le Comité d'audit réuni le 22 janvier 2025 :

- Constantin Associés : rapport réglementaire sur l'acompte sur dividendes : 1 850 euros HT ;
- BCRH (Groupe PKF Arsilon) : rapport réglementaire sur l'acompte sur dividende : 1 850 euros HT.

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

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

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

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

Comité des rémunérations



Composition

Le Comité des rémunérations était composé au 31 décembre 2025 des administrateurs suivants (dont les profils sont détaillés en section 2.2.1.1 « Composition du Conseil d'administration ») :

- Mme Hélène VAN HEEMS, Présidente du Comité ;
- M. Christian AUBERT ;
- Mme Clara AUDRY ;
- M. Patrice FERRARI.

Principales missions

Le Comité des rémunérations se réunit systématiquement lorsque des sujets de rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux sont évoqués.

Ce Comité a pour mission de présenter des propositions ou des recommandations au Conseil d'administration relatives notamment :

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

Activités en 2025

Il s'est réuni le 20 janvier 2025 afin de préparer les réunions du Conseil d'administration ayant à définir les rémunérations en particulier variables (court et long termes) pour les dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025.

Il s'est également réuni le 18 juin 2025 à l'effet d'étudier un projet de rémunération exceptionnelle (cf. Section 2.3.1.4 « Rémunération exceptionnelle »).

Le Comité a étudié le principe et les modalités d'attribution d'actions sous conditions de performance et/ou de présence, s'est assuré de la cohérence des conditions de performance des indicateurs financiers et, en lien avec la politique de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, des indicateurs extra-financiers.

Il suit notamment les critères RSE de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et vérifie l'atteinte des objectifs en lien avec le Comité stratégique RSE.

Divers échanges plus informels lient par ailleurs régulièrement les membres de ce Comité.

Comité RSE



Par une décision du 28 janvier 2026, le Conseil d'administration a institué en son sein un Comité RSE. Il vise à orienter et contrôler l'ensemble des démarches durabilité du groupe, en particulier à travers l'action des « Comité stratégique RSE » et « Comité opérationnel RSE ».

Composition

Le Comité RSE était composé en date de son institution des administrateurs suivants :

- Mme Clara AUDRY, Présidente du Comité ;
- M. Christian AUBERT ;
- Mme Hélène VAN HEEMS ;
- M. Patrice FERRARI ;

Principales missions

Ce comité se réunira au moins quatre fois par an, pour définir, suivre et superviser les travaux du Comité stratégique RSE.

2.2.2. L'équipe dirigeante

La Direction générale du groupe est assurée par M. Philippe Rabasse, Directeur général, accompagné d'une équipe de Directeurs Généraux Délégués disposant d'attributions spécifiques.

L'équipe de Direction a pour mission d'assurer la conduite opérationnelle et stratégique du Groupe. Sa composition reflète les principales expertises de l'entreprise.

La Société compte à ce jour cinq Directeurs Généraux Délégués, dont certains n'interviennent pas dans la gestion courante des affaires en France, notamment du fait de leur rattachement à la strate Corporate ou de leur responsabilité dans des activités à l'international.

Pour toute nouvelle nomination envisagée, le Conseil s'attachera à étudier autant de candidats masculins et féminins avant toute prise de décision.

Composition

PHILIPPE RABASSE – Directeur Général



Diplômé de l'ENSIMAG, Philippe Rabasse a débuté chez Marben, en qualité de consultant, avant de prendre la direction d'une filiale Logiciel de ce groupe. Il prend la Direction générale du projet Aubay dès sa création, et en devient l'actionnaire de référence quelques années plus tard.

Expertise/domaine d'intervention :

Stratégie, opérations.

VINCENT GAUTHIER – Directeur Général Délégué



De formation universitaire en droit des affaires, Vincent Gauthier intègre le projet Aubay dès sa toute première étape, en 1997, et accompagne son développement en prenant notamment en charge les 30 opérations de croissance réalisées depuis son origine.

Expertise/domaine d'intervention :

Gouvernance, Affaires Juridiques.

DAVID FUKS – Directeur Général Délégué



Titulaire d'un DESCF (Diplôme d'études supérieures comptables et financières) et formé à « l'école » Arthur Andersen dans la partie audit, David Fuks rejoint le projet Aubay en 1999 pour prendre la responsabilité de la Direction financière qu'il structurera en permanence pour permettre au groupe de franchir tous ses paliers de développement.

Expertise/domaine d'intervention :

Finances.

PHILIPPE CORNETTE – Directeur Général Délégué



De formation universitaire technologique, Philippe Cornette démarre sa carrière professionnelle comme consultant avant de co-fonder la société Projipe en 1991. Il rejoint le projet Aubay à la faveur de l'acquisition de cette dernière en 2006 et prend la Direction des opérations françaises devenant dans le même temps l'un des actionnaires de référence du groupe.

Expertise/domaine d'intervention :

Opérations France.

CHRISTOPHE ANDRIEUX – Directeur Général Délégué



Diplômé du Conservatoire des Arts & Métiers, Christophe Andrieux, après un passage chez Tectra Informatique, rejoint Marben en 1987 comme consultant puis Directeur de l'activité Marben Consulting Technologies. Il participe à la création de Aubay dont il est l'un des actionnaires de référence.

Expertise/domaine d'intervention :

Opérations Belgique, Luxembourg.

PAOLO RICCARDI – Directeur Général Délégué



Diplômé de l'université de Milan, a débuté sa carrière chez Marben, en France avant de participer à la création de la société italienne ART. Cette société sera rachetée par Aubay en 2000, et Paolo Riccardi deviendra le dirigeant des activités italiennes du groupe, tout en acquérant un statut d'actionnaire de référence au sein du groupe Aubay.

Expertise/domaine d'intervention :

Opérations Italie.

2.2.3. Evolution programmée de la gouvernance en 2026

Christian Aubert, Président Fondateur, non exécutif, a proposé au Conseil d'administration fin janvier 2026 la transmission de la responsabilité de la Présidence du Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale qui réunira les actionnaires le 12 mai 2026 à Philippe Rabasse, actuel Directeur Général et administrateur, qui l'a acceptée.

Cette transmission, préparée depuis plusieurs années, sera entérinée par le Conseil à l'issue de l'AG de mai 2026. Christian Aubert conservera sa fonction d'administrateur au sein du conseil de AUBAY SA tandis que Philippe Rabasse transmettra la direction opérationnelle du groupe au binôme représenté par Vincent Gauthier et David Fuks, dans la continuité des responsabilités qu'ils exercent déjà au sein du groupe depuis de nombreuses années.

Monsieur David Fuks, investi de la fonction de Directeur Général et Monsieur Vincent Gauthier, cumulant son mandat de Directeur Général Délégué et d'administrateur, s'attacheront à poursuivre le développement de Aubay dans le respect des valeurs fondatrices et du modèle qui assurent son succès.

2.3. RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL/ DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

En application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce, les rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2025 au Directeur Général et aux Directeurs généraux délégués seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 mai 2026. La rémunération variable annuelle ne pourra être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

2.3.1. Rémunérations versées/attribuées en 2025

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

- Une rémunération fixe et ;
- Une rémunération variable, elle-même se décomposant en variable annuelle et variable pluriannuelle.
- Une rémunération exceptionnelle pour l'exercice 2025, au bénéfice de certains mandataires sociaux (voir section 2.3.1 "Rémunération exceptionnelle").

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de Aubay pour l'exercice 2025 ont été arrêtées et mises en œuvre, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux définie et validée par l'Assemblée générale des actionnaires réunie le 6 mai 2025. La synthèse de la mise en œuvre de cette politique de rémunération figure ci-dessous.

Rémunérations perçues par les mandataires sociaux dirigeants et non-dirigeants au titre du mandat de "membre du Conseil" et au titre de la présidence de comités spécialisés

Nom du mandataire social	Montant attribués au cours de l'exercice 2025	Montant versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au cours de l'exercice 2024	Montants versés au cours de l'exercice 2024
M. Christian Aubert (Mandataire social non-dirigeant)	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
M. Philippe Rabasse (Mandataire social dirigeant)	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
M. Vincent Gauthier (Mandataire social dirigeant)	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Mme Clara Audry (Mandataire sociale non dirigeante)	20 000 €	20 000 €	15 000 €	15 000 €
Mme Hélène Van Heems (Mandataire sociale non dirigeante)	20 000 €	20 000 €	15 000 €	15 000 €
M. Patrice Ferrari (Mandataire social non dirigeant)	- €	- €	- €	- €

Tableau synthétique des rémunérations perçues par les mandataires sociaux dirigeants & non-dirigeants (hors LTI actions gratuites)

	2025		2024	
	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés	Montants attribués (conditionnels)	Montants versés
Notes				
M. Christian Aubert, Président du Conseil				
Rémunération fixe	110 500 €	110 500 €	110 500 €	110 500 €
Jetons de présence	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
TOTAL	125 500 €	125 500 €	125 500 €	125 500 €
M. Philippe Rabasse, Administrateur, Directeur général				
Rémunération fixe	234 000 €	234 000 €	234 000 €	234 000 €
Jetons de présence	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Rémunération variable annuelle	125 000 €	105 188 €	125 000 €	55 000 €
Prime Cash du plan Reflet (LTI)	1	41 730 €		58 486 €
TOTAL	374 000 €	395 918 €	374 000 €	362 486 €
M. Vincent Gauthier, Administrateur, Directeur général délégué				
Rémunération fixe	257 400 €	257 400 € ⁽³⁾	234 000 €	234 000 €
Jetons de présence	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Rémunération variable annuelle	125 000 €	105 188 €	125 000 €	55 000 €
TOTAL	397 400 €	377 588 €	374 000 €	304 000 €
M. Christophe Andrieux, Directeur général délégué				
Rémunération fixe	234 000 €	234 000 €	234 000 €	234 000 €
Rémunération variable annuelle collective	125 000 €	105 188 €	125 000 €	55 000 €
Prime variable annuelle personnelle	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
TOTAL	374 000 €	354 188 €	374 000 €	304 000 €
M. David Fuks, Directeur général délégué				
Rémunération fixe	257 400 €	257 400 € ⁽³⁾	234 000 €	234 000 €
Rémunération variable annuelle collective	125 000 €	105 188 €	125 000 €	55 000 €
Prime variable annuelle personnelle	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
TOTAL	397 400 €	377 588 €	374 000 €	304 000 €
M. Philippe Cornette, Directeur général délégué				
Rémunération fixe	234 000 €	234 000 €	234 000 €	234 000 €
Rémunération variable annuelle collective	125 000 €	105 188 €	140 000 €	55 000 €
Prime variable annuelle personnelle	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Avantages en nature	2	7 572 €		7 576 €
TOTAL	374 000 €	361 760 €	389 000 €	311 576 €
M. Paolo Riccardi, Directeur général délégué				
Rémunération fixe. Versée par Aubay Italie	234 000 €	234 000 €	234 000 €	234 000 €
Rémunération variable annuelle collective	125 000 €	105 188 €	125 000 €	55 000 €
Prime variable annuelle personnelle	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
TOTAL	374 000 €	354 188 €	374 000 €	304 000 €
TOTAL	2 461 300 €	2 386 730 €	2 384 500 €	2 045 562 €

(1) Montant effectivement versé

(2) L'avantage en nature valorisé pour M. Cornette correspond à un véhicule de fonction

(3) Évolution rétroactive au 1^{er} janvier validée par l'AG du 6 mai 2025

2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL/DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Type de rémunération	Rémunération Fixe	Rémunération Variable Annuelle			
		Objectifs financiers (quantitatifs)		Objectifs qualitatifs collectifs	Objectifs qualitatifs personnels ⁽¹⁾
Critère(s) d'acquisition		Croissance du Chiffre d'affaires entre 0 et 3 %	Marge Opérationnelle d'activité comprise entre 8 et 9 %	Poursuite de l'exécution de la feuille de route RSE définie en 2023 (FDR2023)	Performance individuelle rapportée au contexte
M.Philippe Rabasse <i>Directeur Général/Administrateur</i>					
Montant Cible	234 000 €	37 500 €	37 500 €	25 000 €	
Surperformance potentielle		7 500 €	7 500 €	10 000 €	
Plafond		45 000 €	45 000 €	35 000 €	
M.Vincent Gauthier <i>Directeur Général Délégué/Administrateur</i>					
Montant Cible	257 400 €*	37 500 €	37 500 €	25 000 €	
Surperformance potentielle		7 500 €	7 500 €	10 000 €	
Plafond		45 000 €	45 000 €	35 000 €	
M.David Fuks <i>Directeur Général Délégué</i>					
Montant Cible	257 400 €*	37 500 €	37 500 €	25 000 €	15 000 €
Surperformance potentielle		7 500 €	7 500 €	10 000 €	
Plafond		45 000 €	45 000 €	35 000 €	15 000 €
M.Philippe Cornette, M.Christophe Andrieux, M.Paolo Riccardi <i>Directeurs Généraux Délégués</i>					
Montant Cible	234 000 €	37 500 €	37 500 €	25 000 €	15 000 €
Surperformance potentielle		7 500 €	7 500 €	10 000 €	
Plafond		45 000 €	45 000 €	35 000 €	15 000 €
NIVEAU D'ATTEINTE		11,3 % DE CROISSANCE	9,1 %	EXÉCUTION EN LIGNE	PERFORMANCES INDIVIDUELLES EN LIGNE
Montant dû au 31/12/2025 suivant mesure de performance	N/A	45 000 €	39 000 €	35 000 €	15 000 €
Soit en % du montant cible	N/A	120 %	104 %	140 %	100 %

(1) Conformément à la politique de rémunération validée le 6 mai 2025

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
M. CHRISTIAN AUBERT								
Président du Conseil d'Administration Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026		X		X		X		X
M. PHILIPPE RABASSE								
Directeur Général et Administrateur Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026		X		X		X		X
M. VINCENT GAUTHIER								
Directeur Général Délégué et Administrateur Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026	X			X		X		X
M. DAVID FUKS								
Directeur Général Délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026	X			X		X		X
M. PHILIPPE CORNETTE								
Directeur Général Délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026	X			X		X		X
M. PAOLO RICCARDI								
Directeur Général Délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026		X		X		X		X
M. CHRISTOPHE ANDRIEUX								
Directeur Général Délégué Dernier renouvellement 14 mai 2024 Fin de mandat Clôture 2026	X			X		X		X

2.3.1.1. Rémunérations fixes

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient soit d'une indemnité de fonction, pour ceux d'entre eux qui ne sont pas liés à la Société par un contrat de travail, soit de traitements et salaires lorsqu'un tel contrat existe et que les conditions requises par la loi sont satisfaites.

À ce jour, l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux de Aubay est rémunéré au titre des mandats occupés, non au titre d'éventuels contrats de travail, qui seraient, en toute hypothèse, suspendus.

Conformément à la politique de rémunération validée par l'Assemblée générale le 6 mai 2025, la rémunération fixe des Dirigeants Mandataires Sociaux s'est élevée en 2025 à 234 000 euros chacun pour MM. Philippe Rabasse, Philippe Cornette, Christophe Andrieux et Paolo Riccardi. Elle s'est élevée à 257 400 euros pour MM. David Fuks et Vincent Gauthier, tous deux Directeurs Généraux Délégués.

Enfin, les mandataires sociaux dirigeants et non-dirigeants assumant par ailleurs des fonctions d'administrateur perçoivent une rémunération spécifique liée à leur mandat, correspondant à des jetons de présence d'un montant annuel de l'ordre de 15 000 euros.

2.3.1.2. Rémunération variable annuelle

Conformément à la politique de rémunération validée le 6 mai 2025 par l'Assemblée générale, les Dirigeants Mandataires Sociaux se sont vu attribuer au titre de l'exercice 2025 une prime variable annuelle en numéraire. Elle repose sur des critères financiers quantitatifs internes et des critères qualitatifs et quantitatifs collectifs liés aux enjeux RSE.

Compte tenu des réalisations 2025, les dirigeants mandataires sociaux peuvent prétendre au versement des éléments de rémunérations suivants :

Critères financiers quantitatifs

Prime sur objectif quantitatif, chiffre d'affaires groupe consolidé 2025	CA inférieur à 540 M€	CA compris entre 540 M€ et 556 M€	CA compris entre 556 M€ et 561 M€	CA supérieur à 561 M€
Montant de la prime attribuée	0	25 K€ à 37,5 K€	37,5 K€ à 45 K€	Plafonné à 45 K€
Montant dû au 31/12/2025 après mesure de la performance	-		-	45 K€

Prime sur objectif quantitatif, marge opérationnelle d'activité 2025	Marge opérationnelle d'activité 2025 inférieure à 8 %	Marge opérationnelle d'activité comprise entre 8 et 9 %	Marge opérationnelle d'activité comprise entre 9 % et 9,5 %	Marge opérationnelle d'activité supérieure à 9,5 %
Montant de la prime attribuée	0	25 K€ à 37,5 K€	37,5 K€ à 45 K€	Plafonné à 45 K€
Montant dû au 31/12/2025 après mesure de la performance	-		39 K€	-

Critères RSE qualitatifs collectifs

Le Conseil d'administration a attribué aux dirigeants mandataires sociaux au titre de 2025 une prime variable basée sur l'atteinte de critères de performance « RSE » en ligne avec la feuille de route stratégique définie en 2023 et amendée en 2025.

À concurrence de 25 000 euros :

Le Conseil d'administration a retenu deux indicateurs pour définir les principaux objectifs de performance devant asseoir la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux en termes de « RSE » en 2025 :

- **Décarbonation** : Poursuite de la démarche d'engagement auprès de SBTi : **12 500 euros** ;
- **Parité** : l'acquisition d'un montant de **12 500 euros** était conditionnée au respect des critères suivants sur 2025 :
 - Maintenir au-delà de 30 % l'effectif de femmes occupant un poste de management ;
 - Maintenir au-delà de 30 % l'effectif de femmes occupant un poste de direction.

À concurrence de 10 000 euros :

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

- Atteinte en 2025 d'un taux de formation des collaborateurs « sensibles » à l'anti-corruption d'au moins 80 % (**5 000 euros**) ;
- Réduction des consommations d'électricité d'une part et de papier d'autre part à horizon 2025 par rapport à ce qu'étaient ces consommations en 2018 (**5 000 euros**).

S'agissant du seul critère non quantifiable et relatif à la démarche de décarbonation, les objectifs définis par Aubay ont été validés par le SBTi en juin 2024. Dès lors, l'engagement souscrit par Aubay envers ce référentiel scientifique est quantifiable. Pour 2025, le Comité des rémunérations, puis le Conseil d'administration, ont jugé l'objectif atteint au regard des progrès réalisés, validant la rémunération correspondante.

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

Objectifs qualitatifs collectifs (RSE)

Indicateur	Cible	Résultat	Proposition de Prime correspondante		
Décarbonation	Poursuite démarche SBTi	En ligne avec l'objectif SBTi			12,5 K€
			2025	2024	Rappel 2023
Parité	Maintien de 30 % minimum des femmes postes de Management	35 %	34 %	35 %	12,5 K€
	Maintien de 30 % minimum des femmes postes de Direction	36 %	38 %	40 %	
Anti-corruption	Formation d'au moins 80 % des personnels « sensibles » à l'anticorruption	96 %	94 %	Critère non utilisé en 2023	5 K€
Consommation électrique	Amélioration de la performance en ligne avec la FDR 2023	-30 %	-27 % (vs 2018)	-26 % (vs 2018)	2,5 K€
Consommation papier	Amélioration de la performance en ligne avec la feuille de route 2023	-77 %	-76 % (vs 2018)	-77 % (vs 2018)	2,5 K€
			TOTAL		35 K€

Critères qualitatifs individuels

S'agissant de MM. Christophe Andrieux, Philippe Cornette, David Fuks et Paolo Riccardi, le Conseil d'administration leur a attribué une prime individuelle de performance de 15 000 euros chacun, en accord avec le Comité des rémunérations, sur la base d'une appréciation demeurant subjective.

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

	M. Christophe Andrieux	M. David Fuks	M. Philippe Cornette	M. Paolo Riccardi
Montant de la prime attribuée	15 K€	15 K€	15 K€	15 K€
Montant dû au 31/12/2025	15 K€	15 K€	15 K€	15 K€

2.3.1.3. Rémunération variable pluriannuelle (« LTI »)

Attribution d'actions gratuites/Plan cash en 2025

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

En vertu de la politique de rémunération validée initialement le 11 mai 2021 et amendée pour la dernière fois par l'assemblée générale réunie le 6 mai 2025, les dirigeants mandataires peuvent prétendre à l'attribution d'une prime cash (pour Philippe Rabasse) ou d'actions gratuites (pour les Directeurs Généraux Délégués), variable, long terme, appréciée sur trois ans, conditionnée à la satisfaction d'une condition de performance externe relative de l'action Aubay rapportée à l'indice de référence (le STOXX Europe TMI Software & Computer Services) et à une condition de présence.

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

Si ces deux conditions ne sont pas satisfaites (performance relative de l'action et présence au sein de la société), les bénéficiaires se trouvent privés de la totalité de leur rémunération variable pluriannuelle.

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

Si les conditions d'acquisition ne sont pas remplies, le bénéficiaire se trouve privé de la totalité de sa rémunération variable pluriannuelle.

En janvier 2025, un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions (AGA) a été mis en place. Il prévoit l'attribution de **3 000** actions gratuites à Messieurs Vincent Gauthier, David Fuks, Philippe Cornette et Paolo Riccardi, Directeurs Généraux Délégués.

Une prime cash en numéraire d'un montant "cible" de 88 750 € et de **50 038** € en valeur IFRS 2 a été attribuée à Philippe Rabasse, Directeur général, qui a choisi de diviser par deux le montant de sa rémunération variable pluriannuelle.

Monsieur Christophe Andrieux a également souhaité que sa rémunération variable pluriannuelle soit divisée par deux, lors de cette attribution début 2025. M. Christophe Andrieux s'est donc vu attribuer 1 500 actions gratuites au lieu de 3 000.

L'acquisition définitive de ces éléments de rémunération sera appréciée à échéance trois ans, suivant les conditions décrites précédemment.

Plan Cash du DG « attribué » durant l'exercice 2025

	Date d'attribution	Montant cible	Valorisation IFRS 2 en 2025 (hors charges)	Conditions d'acquisition/de performance
M. Philippe Rabasse	22 janvier 2025	88 750 €	50 038 €	Condition de présence sur 3 ans et acquisition définitive de la prime conditionnée et indexée sur la performance de l'action Aubay comparée à celle de l'indice STOXX Europe TMI Software & Computer Services sur les exercices 2025, 2026 et 2027

Actions de performance « attribuées » durant l'exercice 2025 (LTI "annuel")

Actions de Performance attribuées pour chaque mandataire social	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation IFRS 2 en 2025 (hors charges)	Conditions d'acquisition
M. David Fuks	Plan n°36 du 22 janvier 2025	3 000	59 906 €	Condition de présence sur 3 ans et acquisition définitive des actions conditionnée par la performance de l'action Aubay comparée à celle de l'indice STOXX Europe TMI Software & Computer Services sur les exercices 2025, 2026 et 2027
M. Vincent Gauthier		3 000	59 906 €	
M. Christophe Andrieux		1 500	28 453 €	
M. Paolo Riccardi		3 000	59 906 €	
M. Philippe Cornette		3 000	59 906 €	

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

S'agissant plus particulièrement des rémunérations variables, qu'il s'agisse d'attributions d'actions gratuites ou

de la prime cash consentie au Directeur général, le Conseil valide systématiquement après étude par le Comité des rémunérations le niveau d'acquisition de ces outils de rémunération.

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

Acquisition d'actions gratuites/plan cash en 2025 (attributions 2022)

Conformément à la mesure de performance reprise ci-dessous, portant sur les exercices 2023, 2024 et 2025, le plan d'actions gratuites n°26 attribué aux cinq Directeurs Généraux Délégués le 25 janvier 2022 et le plan cash associé, attribué au DG, ont été respectivement « acquis » et versés à leurs bénéficiaires dans une proportion de 25 %.

Chaque DGD a été crédité de 750 actions (sur un maximum potentiel de 3 000 actions). La prime cash versée au DG à ce titre s'est élevée à 41 730 euros (sur un potentiel de 188 654 euros).

Détail de la performance critère externe AGA et Prime Cash du DG

	2023	2024	2025	2023-2025
Performance actions AUBAY Vs Stoxx TMI Software & Computer Services	-38,10 %	-3,10 %	22,48 %	-26,86 %
Taux d'acquisition	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Taux d'acquisition total 3 années & cumul années 1, 2 & 3 (plafonnée à 100 %)				25,00 %

Plan Cash du DG « versé » durant l'exercice 2025

	Date d'attribution du plan cash	Montant cible initial	% d'acquisition/ conditions de performance	Montant versé en 2025
M. Philippe Rabasse	25 janvier 2022	188 654 €	Validées à 25 %	41 730 €

Condition de présence sur 3 ans et acquisition définitive de la prime conditionnée et indexée sur la performance de l'action Aubay comparée à celle de l'indice STOXX Europe TMI Software & Computer Services sur les exercices 2022, 2023 et 2024.

Actions de performance « acquises » durant l'exercice 2025

Actions de Performance acquises pour chaque mandataire social	Numéro et date du plan	Nombre d'actions acquises durant l'exercice	Conditions d'acquisition*
M. David Fuks	Plan n°26 du 25 janvier 2022	750	Validées à 25 %
M. Vincent Gauthier		750	
M. Christophe Andrieux		750	
M. Paolo Riccardi		750	
M. Philippe Cornette		750	

* Condition de présence sur 3 ans et acquisition définitive des actions conditionnée par la performance de l'action Aubay comparée à celle de l'indice STOXX Europe TMI Software & Computer Services sur les exercices 2023, 2024 et 2025.

2.3.1.4. Rémunération exceptionnelle

La politique de rémunération validée par l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 6 mai 2025 a validé la possibilité d'une rémunération exceptionnelle dans les termes suivants :

« Le Conseil propose par ailleurs de reconduire en 2025 le principe selon lequel les Directeurs généraux et Directeurs généraux délégués pourront bénéficier d'une rémunération « exceptionnelle » dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées. Le montant concerné n'excèdera en toute hypothèse pas une année de rémunération fixe. Toutefois, dans une situation d'opération

ayant un impact significatif sur le capital de la société (hausse significative de la valeur du groupe), le montant concerné pourra exceptionnellement être porté à un maximum de 10 fois la rémunération totale par dirigeant, cette attribution visant à parfaitement aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des différentes parties prenantes. »

C'est dans ce cadre que le Conseil d'administration, réuni le 2 juillet 2025, a octroyé le bénéfice d'actions gratuites à quatre bénéficiaires, dont deux mandataires sociaux (MM. Vincent Gauthier et David Fuks), dans les conditions et proportions suivantes :

Actions de Performance attribuées pour chaque mandataire social	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation IFRS 2 en 2025 (hors charges)	Conditions d'acquisition
M. David Fuks	Plan n°39 du	58 420	2 185 492 €	Condition de présence et de survenance d'une OPA agréée par le Conseil d'administration
M. Vincent Gauthier	2 juillet 2025	19 050	712 661 €	

Conditions d'acquisitions définitives

Ces actions gratuites ne resteront acquises à leurs bénéficiaires qu'à la double condition suivante :

- Que le Conseil d'administration de la société agrée un projet d'offre publique portant sur la totalité des actions émises par la société ;
- Que le bénéficiaire soit toujours présent au sein du groupe Aubay à la date de satisfaction de la condition visée à l'article précédent.

Par ailleurs, la période d'acquisition ne saurait être inférieure à deux années, tandis qu'en l'absence de survenance des conditions de réalisation précisées ci-dessus, le plan s'éteindra dix années après la date d'attribution, soit le 2 juillet 2035.

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

Le Conseil s'assure que les dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un équilibre approprié entre rémunérations fixes et variables. Ces rémunérations doivent être en phase avec le marché et motiver à la fois la performance à court terme et la pérennité du groupe à long terme.

Aubay bénéficie constamment de l'expérience et de l'engagement quotidien d'une équipe impliquée depuis sa création dans le projet d'entreprise et associée, certes à des degrés variés mais toujours significatifs, à son capital (cf. supra). Cette structure garantit naturellement l'implication et la motivation de tous les dirigeants mandataires sociaux, tant pour le développement que pour la pérennité du groupe.

La politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 11 mai 2021 et validée dans sa dernière version par l'Assemblée générale du 6 mai 2025 vise à stimuler la performance à court terme, tout en poursuivant un objectif long terme de « durabilité », gage de pérennité de la Société.

Les rémunérations « court terme » répondent à l'objectif de performance immédiate. Elles comprennent une rémunération fixe alignée sur les pratiques de marché et une prime annuelle variable assise sur les performances annuelles, tant quantitatives (atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle d'activité) que qualitatives (atteinte d'objectifs calés sur les engagements RSE souscrits par l'entreprise) .

La rémunération variable « long terme » garantit l'intérêt des dirigeants à définir des objectifs long terme gages de pérennité du projet d'entreprise. Elle conditionne l'acquisition d'actions de la Société sur une performance mesurée sur trois ans.

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

2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL/DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

	2025		2024		2023		2022		2021	
	Montant	Var.	Montant	Var.	Montant	Var.	Montant	Var.	Montant	Var.
Performance économique Aubay (K€)										
Chiffre d'affaires consolidé	601 620	11,3 %	540 297	1,16 %	534 116	4,0 %	513 547	9,13 %	470 601	10,37 %
ROA	54 969	10,9 %	49 587	4,65 %	47 385	-10,9 %	53 168	6,49 %	49 927	21,14 %
Résultat Opérationnel	50 178	3,3 %	48 560	14,72 %	42 329	-15,5 %	50 084	5,85 %	47 318	22,46 %
Résultat Net Part du groupe	38 135	1,3 %	37 644	12,68 %	33 408	-6,2 %	35 629	3,55 %	34 409	31,41 %
Rémunérations Mandataires Sociaux (€)										
Rémunération Globale Versée	2 386 730 €	16,7 %	2 045 562 €	-20,4 %	2 569 236 €	24,3 %	2 067 413 €	-8,5 %	2 258 300 €	58,56 %
M.Christian Aubert	125 000 €	0,0 %	125 000 €	0,0 %	125 000 €	0,0 %	125 000 €	0,0 %	125 000 €	-0,40 %
M.Philippe Rabasse	395 918 €	9,2 %	362 486 €	-35,7 %	563 934 €	-14,1 %	656 692 €	88,2 %	349 000 €	66,19 %
M.Vincent Gauthier	377 588 €	24,2 %	304 000 €	-17,5 %	368 550 €	48,0 %	249 000 €	-28,7 %	349 000 €	66,19 %
M.Christophe Andrieux	354 188 €	16,5 %	304 000 €	-17,5 %	368 550 €	48,0 %	249 000 €	-28,7 %	349 000 €	66,19 %
M/David Fuks	377 588 €	24,2 %	304 000 €	-17,5 %	368 550 €	48,0 %	249 000 €	-28,7 %	349 000 €	66,19 %
M.Philippe Cornette	361 760 €	16,1 %	311 576 €	-17,0 %	375 602 €	44,9 %	259 221 €	-27,6 %	357 800 €	63,53 %
M.Paolo Riccardi	354 188 €	16,5 %	304 000 €	-17,5 %	368 550 €	48,0 %	249 000 €	-28,7 %	349 000 €	66,19 %
Rémunération annuelle MOYENNE en équivalent ETP salariés AUBAY SA (hors mandataires)	55 270 €	2,43 %	53 957 €	3,00 %	52 387 €	3,09 %	50 815 €	2,21 %	49 717 €	3,19 %
Rémunération annuelle MEDIANE en équivalent ETP salariés AUBAY SA (hors mandataires)	52 007 €	2,23 %	50 870 €	2,97 %	49 403 €	2,72 %	48 096 €	2,31 %	47 008 €	2,18 %

Le tableau suivant :

- Détaille, pour chaque mandataire social, la répartition entre rémunération fixe et rémunération variable, qu'il s'agisse des rémunérations attribuées ou bien versées au cours de l'exercice précédent ;
- Indique si certains éléments de rémunération sont versés par des filiales du groupe aux dirigeants mandataires sociaux ;
- Donne les ratios des rémunérations versées/attribuées au regard des rémunérations moyenne et médiane observées au sein de Aubay SA ainsi qu'en regard du SMIC.

Il est ici précisé qu'aucune clause de restitution (**clawback**) ne figure dans les dispositifs de rémunération des mandataires sociaux.

	2025	2024	2023	2022	2021
Rémunération versée (rémunérations de toutes natures versées en numéraire ainsi que, le cas échéant, les avantages en nature)					
M. Philippe Rabasse, Administrateur, Directeur Général					
TOTAL	395 918 €	362 486 €	563 934 €	656 692 €	349 000 €
Dont % de rémunération fixe	59 %	65 %	41 %	36 %	67 %
Dont % de rémunération variable	41 %	35 %	59 %	64 %	33 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	716 %	672 %	1076 %	1292 %	702 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	761 %	713 %	1141 %	1365 %	742 %
Ratio en comparaison du SMIC	1831 %	1710 %	2749 %	3414 %	1871 %
M. Vincent Gauthier, Administrateur, Directeur Général Délégué					
TOTAL	377 588 €	304 000 €	368 550 €	249 000 €	349 000 €
Dont % de rémunération fixe	68 %	77 %	63 %	94 %	67 %
Dont % de rémunération variable	32 %	23 %	37 %	6 %	33 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	683 %	563 %	704 %	490 %	702 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	726 %	598 %	746 %	518 %	742 %
Ratio en comparaison du SMIC	1746 %	1434 %	1797 %	1294 %	1871 %
M. Christophe Andrieux, Directeur Général Délégué					
TOTAL	354 188 €	304 000 €	368 550 €	249 000 €	349 000 €
Dont % de rémunération fixe	66 %	77 %	63 %	94 %	67 %
Dont % de rémunération variable	34 %	23 %	37 %	6 %	33 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	641 %	563 %	704 %	490 %	702 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	681 %	598 %	746 %	518 %	742 %
Ratio en comparaison du SMIC	1638 %	1434 %	1797 %	1294 %	1871 %
M. David Fuks, Directeur Général Délégué					
TOTAL	377 588 €	304 000 €	368 550 €	249 000 €	349 000 €
Dont % de rémunération fixe	68 %	77 %	63 %	94 %	67 %
Dont % de rémunération variable	32 %	23 %	37 %	6 %	33 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	683 %	563 %	704 %	490 %	702 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	726 %	598 %	746 %	518 %	742 %
Ratio en comparaison du SMIC	1746 %	1434 %	1797 %	1294 %	1871 %
M. Philippe Cornette, Directeur Général Délégué					
TOTAL	361 760 €	311 576 €	375 602 €	259 221 €	357 800 €
Dont % de rémunération fixe	65 %	75 %	62 %	90 %	65 %
Dont % de rémunération variable	35 %	25 %	38 %	10 %	35 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	655 %	577 %	717 %	510 %	720 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	696 %	612 %	760 %	539 %	761 %
Ratio en comparaison du SMIC	1673 %	1469 %	1831 %	1348 %	1918 %
M. Paolo Riccardi, Directeur Général Délégué					
TOTAL	354 188 €	304 000 €	368 550 €	249 000 €	349 000 €
Dont % de rémunération fixe	66 %	77 %	63 %	94 %	67 %
Dont % de rémunération variable	34 %	23 %	37 %	6 %	33 %
Ratio en comparaison de la rémunération MOYENNE équivalent ETP	641 %	563 %	704 %	490 %	702 %
Ratio en comparaison de la rémunération MEDIANE équivalent ETP	681 %	598 %	746 %	518 %	742 %
Ratio en comparaison du SMIC	1638 %	1434 %	1797 %	1294 %	1871 %
RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE EN ÉQUIVALENT ETP SALARIÉS AUBAY SA (HORS MANDATAIRES)	55 270 €	53 957 €	52 387 €	50 815 €	49 717 €
RÉMUNÉRATION ANNUELLE MEDIANE EN ÉQUIVALENT ETP SALARIÉS AUBAY SA (HORS MANDATAIRES)	52 007 €	50 870 €	49 403 €	48 096 €	47 008 €
SMIC ANNUEL BRUT 2025	21 622 €	21 204 €	20 511 €	19 237 €	18 655 €

2.3.1.6. Analyse du vote des actionnaires minoritaires

L'analyse des votes des actionnaires minoritaires lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2025 montre que toutes les résolutions relatives aux modalités de rémunération *ex-ante* et *ex-post* des dirigeants mandataires sociaux ont été adoptées. Le taux d'approbation des résolutions proposées au vote des actionnaires est élevé y compris lorsque l'on considère séparément la position exprimée par les actionnaires minoritaires, c'est-à-dire le vote sans des dirigeants, des dirigeants mandataires sociaux, et des familles fondatrices

Votants	Actions	Voix	Voix actionnaires "majoritaires"	Voix actionnaires "minoritaires"
521	12 792 855	16 874 828	11 532 276	5 342 552
		Dont voix au Président :		
		1 681 277		

N°1	Résolution	Type	Total des voix exprimées	Nombre d'actions représentées par les voies exprimées	Proportion du capital représenté par les voix exprimées	Pour		Contre		Abstention	Pourcentage des actionnaires minoritaire "pour" ayant voté "Contre"	Résultat du vote
						Nombre de voix	en %	Nombre de voix	en %			
1	Approbation Comptes Sociaux	AGO	16 862 674	10 788 677	84,33 %	16 862 674	100 %	0	0	12 154	0	Adoptée
2	Quitus	AGO	16 862 486	10 788 489	84,33 %	16 021 836	95,01 %	840 650	4,99 %	12 342	22,96 %	Adoptée
3	Approbation Comptes Consolidés	AGO	16 862 674	10 788 677	84,33 %	16 862 674	100 %	0	0	12 154	0	Adoptée
4	Affectation du résultat/ dividende	AGO	16 874 300	10 800 303	84,42 %	16 874 300	100 %	0	0	528	0	Adoptée
5	Approbation Conventions Réglementées	AGO	16 874 227	10 800 230	84,42 %	16 839 124	99,79 %	35 103	0,21 %	601	0,96 %	Adoptée
6	Informations art. L22-10-9 C.Com	AGO	16 874 590	10 800 593	84,43 %	15 980 059	94,70 %	894 531	5,30 %	238	24,43 %	Adoptée
7	Rémunération C. Aubert 2024	AGO	16 874 553	10 800 563	84,43 %	16 872 206	99,99 %	2 347	0,01 %	275	0,06 %	Adoptée
8	Rémunération P. Rabasse 2024	AGO	16 874 553	10 800 563	84,43 %	16 167 651	95,81 %	706 902	4,19 %	275	19,31 %	Adoptée
9	Rémunération V. Gauthier 2024	AGO	16 874 553	10 800 563	84,43 %	16 167 651	95,81 %	706 902	4,19 %	275	19,31 %	Adoptée
10	Rémunération D. Fuks 2024	AGO	16 874 546	10 800 556	84,43 %	16 167 644	95,81 %	706 902	4,19 %	282	19,31 %	Adoptée
11	Rémunération P. Cornette 2024	AGO	16 874 546	10 800 556	84,43 %	16 167 644	95,81 %	706 902	4,19 %	282	19,31 %	Adoptée
12	Rémunération C. Andrieux 2024	AGO	16 874 546	10 800 556	84,43 %	16 167 644	95,81 %	706 902	4,19 %	282	19,31 %	Adoptée
13	Rémunération P. Riccardi 2024	AGO	16 874 546	10 800 556	84,43 %	16 167 644	95,81 %	706 902	4,19 %	282	19,31 %	Adoptée
14	Politique de rémunération Président 2025	AGO	16 874 513	10 800 523	84,43 %	16 872 221	99,99 %	2 292	0,01 %	315	0,06 %	Adoptée
15	Politique de rémunération DG 2025	AGO	16 874 523	10 800 533	84,43 %	16 116 880	95,51 %	757 643	4,49 %	305	20,69 %	Adoptée
16	Politique de rémunération DGD 2025	AGO	16 874 516	10 800 526	84,43 %	16 114 220	95,49 %	760 296	4,51 %	312	20,77 %	Adoptée
17	Politique de rémunération administrateurs non dirigeants 2025	AGO	16 874 523	10 800 533	84,43 %	16 872 231	99,99 %	2 292	0,01 %	305	0,06 %	Adoptée
18	Renouvellement enveloppe globale de rémunération administrateurs	AGO	16 874 503	10 800 513	84,43 %	16 872 231	99,99 %	2 272	0,01 %	325	,06 %	Adoptée
19	Autorisation du CA à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	AGO	16 872 805	10 798 808	84,41 %	16 871 399	99,99 %	1 406	0,01 %	2 023	0,04 %	Adoptée
20	Autorisation du CA à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions	AGE	16 874 790	10 800 793	84,43 %	16 874 145	100 %	645	0,00 %	38	0,02 %	Adoptée

RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL/DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

N°1	Résolution	Type	Total des voix exprimées	Nombre d'actions représentées par les voies exprimées	Proportion du capital représenté par les voies exprimées	Pour		Contre		Abstention	Pourcentage des actionnaires minoritaire "pour" ayant voté "Contre"	Résultat du vote
						Nombre de voix	en %	Nombre de voix	en %	Nombre de voix		
21	Délégation de compétences au CA pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	AGE	16 874 79	10 800 796	84,43 %	16 818 018	99,66 %	56 775	0,34 %	35	1,55 %	Adoptée
22	Délégation de compétences consentie au CA à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles	AGE	16 874 80	10 800 803	84,43 %	15 170 956	89,90 %	1 703 844	10,10 %	28	46,54 %	Adoptée
23	Délégation de compétences consentie au CA à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles	AGE	16 874 750	10 800 753	84,43 %	14 360 326	85,10 %	2 514 424	14,90 %	78	68,68 %	Adoptée
24	Délégation de compétences consentie au CA à l'effet d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles	AGE	16 874 730	10 800 73	84,43 %	15 966 937	94,62 %	907 793	5,38 %	98	24,79 %	Adoptée
25	Délégation de compétences au CA à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre	AGE	16 874 744	10 800 74	84,43 %	14 773 773	87,55 %	2 100 971	12,45 %	84	57,38 %	Adoptée
26	Délégation de compétences au CA à l'effet d'émettre de s actions donnant accès à des actions nouvelles en rémunération d'apports en nature de titres	AGE	16 874 727	10 800 730	84,43 %	15 558 131	92,20 %	1 316 596	7,80 %	101	35,96 %	Adoptée
27	Délégation de compétences au CA à l'effet d'émettre de s actions donnant accès à des actions nouvelles	AGE	16 874 761	10 800 764	84,43 %	16 862 904	99,93 %	11 857	0,07 %	67	0,32 %	Adoptée
28	Limitation globale des autorisation d'émission en numéraire	AGE	16 874 446	10 800 449	84,43 %	16 735 744	99,18 %	138 702	0,82 %	382	3,78 %	Adoptée
29	Autorisation du CA à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions	AGE	16 874 58	10 800 588	84,43 %	16 423 699	97,33 %	450 886	2,67 %	243	12,31 %	Adoptée
30	Autorisation du CA à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions	AGE	16 874 578	10 800 581	84,43 %	14 299 308	84,74 %	2 575 270	15,26 %	250	70,33 %	Adoptée
31	Modification statuts article 11	AGE	16 873 651	10 799 654	84,42 %	16 873 011	100 %	640	0,00 %	1 177	0,017 %	Adoptée
32	Modification statuts article 10	AGE	16 873 635	10 799 638	84,42 %	16 873 011	100 %	624	0,00 %	1 193	0,017 %	Adoptée
33	Modification statuts article 12	AGE	16 873 635	10 799 638	84,42 %	16 588 233	98,13 %	315 042	1,87 %	1 193	8,61 %	Adoptée
34	Pouvoirs	AGO	16 874 715	10 800 718	84,43 %	16 874 096	100 %	619	0,00 %	113	0,01 %	Adoptée

2.3.2. Politique de rémunération au titre de 2026

2.3.2.1. Politique des rémunération des membres du conseil d'administration au titre de 2026

Rémunération du Président du Conseil

Le Président du Conseil, M. Christian Aubert, perçoit une rémunération fixe au titre du mandat qui lui est attribué. Elle s'élève depuis 2018 à 110 500 euros par an.

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

Il peut bénéficier d'un véhicule de fonction.

Le Conseil se réserve la possibilité d'augmenter la rémunération fixe du Président du Conseil d'administration à 250 000 euros par an en cas de changement de titulaire sur ce poste, afin de garantir une attractivité optimale pour le recrutement.

Rémunération des membres du Conseil

La politique de rémunération des administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations de Middlednext.

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

Pour rappel, l'Assemblée générale réunie le 19 mai 2015 a fixé à 120 000 euros par an le montant maximal global susceptible d'être distribué entre les administrateurs à ce titre. L'assemblée générale annuelle réunie le 6 mai 2025 a confirmé ce montant.

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

Au cours des années passées, la rémunération annuelle versée au titre du mandat d'administrateur s'est élevée à 15 000 € par mandataire. Le Conseil est susceptible d'augmenter ce montant dans le respect de l'enveloppe globale fixée ci-avant.

La présidence d'un comité spécialisé confère à celle ou celui qui l'assume une majoration de 5 000 € par an de sa rémunération.

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

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

2.3.2.2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2026

2.3.2.2.1. Politique de rémunération du Directeur Général

Rémunération fixe en numéraire

Le Directeur Général perçoit une rémunération fixe annuelle de 234 000 €. Cette rémunération fixe pourra être portée à un montant maximum de 257 400 € en cas notamment de changement de titulaire du mandat.

Rémunération variable annuelle

Une prime d'un montant cible de 100 000 euros est attribuée au Directeur Général. Son montant est plafonné à 125 000 € en cas de surperformance.

L'acquisition de cette prime dépendra du respect de critères de performance financière quantitatifs et qualitatifs.

Critères financiers quantitatifs

La performance sera mesurée sur base de :

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

Ces critères financiers conditionneront l'acquisition d'un montant cible de 75 000 euros, plafonné à 90 000 euros en cas de surperformance.

Critères RSE qualitatifs et quantitatifs collectifs

La performance des dirigeants sera appréciée sur les efforts de poursuite de la politique RSE, telle que décrite dans le présent Document d'enregistrement universel, que le Conseil précisera annuellement. Les indicateurs retenus pour conditionner l'acquisition de cette rémunération variable seront, dans la mesure du possible, le plus représentatifs possibles des engagements souscrits au travers de la feuille de route arrêtée par le conseil d'administration sur proposition du comité RSE.

Ces critères conditionneront l'acquisition d'un montant cible de 25 000 euros, plafonné à 35 000 euros en cas de surperformance.

Rémunération variable pluriannuelle long terme

Le Directeur Général se voit attribuer chaque année des actions gratuites ou stock-options. Leur montant sera plafonné à 100 000 euros, apprécié en charge comptable IFRS 2 supportée par l'entreprise.

L'acquisition de cette rémunération pluriannuelle demeure conditionnée :

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

Critère qualitatif individuel

Le Directeur Général peut en outre, en particulier s'il n'est plus titulaire d'un mandat d'administrateur, se voir consentir une prime annuelle d'un montant maximal de 15 000 € assise sur la performance qualitative individuelle dont le versement effectif est laissé à la libre appréciation du Conseil d'administration.

Autres types de rémunérations, notamment « exceptionnelles »

Le cas échéant, le Directeur Général peut bénéficier de la mise à disposition de véhicules de société.

Le Conseil propose par ailleurs de reconduire en 2026 le principe selon lequel le Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération « exceptionnelle » dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées. Le montant concerné n'excédera en toute hypothèse pas une année de rémunération fixe.

2.3.2.2.2. Politique de Rémunération des Directeurs Généraux Délégués

Rémunération fixe en numéraire

Les Directeurs Généraux Délégués perçoivent une rémunération fixe forfaitaire dont le montant est compris entre 234 000 € annuels et 257 400 € annuels, conformément à la politique de rémunération validée par l'assemblée générale réunie le 6 mai 2025.

La rémunération fixe des Directeurs Généraux Délégués a été fixée en 2021 à 234 000 euros pour Messieurs Christophe Andrieux, Philippe Cornette et Paolo Riccardi. Les rémunérations fixes de Messieurs David Fuks et Vincent Gauthier, Directeurs Généraux Délégués également, ont été portées à 257 400 € en vertu de la politique de rémunération validée par l'assemblée générale réunie le 6 mai 2025.

Rémunération variable annuelle

Une prime d'un montant cible de 100 000 euros est attribuée aux dirigeants mandataires sociaux. Son montant est plafonné à 125 000 € en cas de surperformance.

L'acquisition de cette prime dépend du respect de critères de performance financière quantitatifs et qualitatifs.

Critères financiers quantitatifs

La performance est mesurée sur base de :

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

Ces critères financiers conditionneront l'acquisition d'un montant cible de 75 000 euros, plafonné à 90 000 euros en cas de surperformance.

Critères RSE qualitatifs et quantitatifs collectifs

La performance des dirigeants sera appréciée sur les efforts de poursuite de la politique RSE, telle que décrite dans le présent Document d'enregistrement universel, que le Conseil précisera annuellement. Les indicateurs retenus pour conditionner l'acquisition de cette rémunération variable seront, dans la mesure du possible, le plus représentatifs possibles des engagements souscrits au travers de la feuille de route arrêtée par le conseil d'administration sur proposition du comité RSE.

Ces critères conditionneront l'acquisition d'un montant cible de 25 000 euros, plafonné à 35 000 euros en cas de surperformance.

Critères qualitatifs individuels

Les Directeurs Généraux Délégués, lorsqu'ils ne sont pas en même temps titulaires d'un mandat d'administrateur, peuvent bénéficier d'une prime d'un montant maximum de 15 000 € dont l'acquisition est fonction de leurs performances individuelles. Cette performance est librement appréciée par le Conseil d'administration. Cette prime concerne MM. Christophe Andrieux, Philippe Cornette, David Fuks et Paolo Riccardi.

Autres types de rémunérations, notamment « exceptionnelles »

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

Le Conseil propose par ailleurs de reconduire en 2026 le principe selon lequel les Directeurs généraux et Directeurs généraux délégués pourront bénéficier d'une rémunération « exceptionnelle » dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées. Le montant concerné n'excédera en toute hypothèse pas une année de rémunération fixe.

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

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

2.4. SUIVI DES CONVENTIONS « COURANTES ET NORMALES »

Lors de sa réunion du 25 mars 2020, le Conseil a défini une procédure visant à vérifier au moins une fois par an que les conventions précédemment classées comme « courantes et normales » - et donc écartées de la procédure applicable aux conventions « réglementées » - conservent bien les caractéristiques justifiant ce traitement particulier.

À chaque Conseil de clôture des comptes au moins, la Direction juridique et la Direction financière rendent compte des caractéristiques des conventions identifiées comme « courantes et normales » pour permettre au Conseil de confirmer que le traitement qui leur est réservé est toujours adéquat.

En 2025, aucune convention soumise au régime des conventions réglementées n'a été exécutée et aucune convention préalablement autorisée sous ce régime n'a été poursuivie.

À titre de précision, toutes les filiales de AUBAY sont détenues à 100 % en 2025.



3. RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

3.1	PROCÉDURES DE CONTRÔLES INTERNES ET DE GESTION DES RISQUES <small>RFA</small>	56	3.2	FACTEURS DE RISQUES <small>RFA</small>	59
3.1.1	Objectifs du contrôle interne	56	3.2.1	Cartographie des risques	59
3.1.2	Organisation générale du contrôle interne	56	3.2.2	Description et traitement des risques	61
3.1.3	Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	57	3.3	ASSURANCES <small>RFA</small>	66
3.1.4	Système d'information comptable et financière	57	3.4	FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES <small>RFA</small>	66
3.1.5	Activité de contrôle	57			
3.1.6	Communications financières et comptables	58			
3.1.7	Recensement et gestion des risques	58			
3.1.8	Évaluation du contrôle interne	58			

3.1. PROCÉDURES DE CONTRÔLES INTERNES ET DE GESTION DES RISQUES

3.1.1. Objectifs du contrôle interne

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

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

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

3.1.2. Organisation générale du contrôle interne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.4. Système d'information comptable et financière

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

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

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

3.1.5. Activité de contrôle

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

3.1.6. Communications financières et comptables

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

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

3.1.7. Recensement et gestion des risques

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

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

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

3.1.8. Évaluation du contrôle interne

L'amélioration des procédures de contrôle interne est un souci permanent de la Direction générale. Les investissements en outils informatisés de suivi et support transverse dans les fonctions clefs que sont le contrôle de gestion, la finance, l'appui juridique et les ressources humaines sont autant d'illustrations des efforts consentis par la Société pour limiter à une proportion raisonnable les risques générés par ses activités, pour elle-même, son patrimoine propre, ses collaborateurs et les tiers.

3.2. FACTEURS DE RISQUES

Le Comité d'audit, réuni le 10 février 2026, a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autre risque significatif hormis ceux présentés ci-après. Cette liste actualisée intègre cependant des thèmes dont la matérialité ou la spécificité vis à vis de Aubay auraient pu générer qu'ils ne soient finalement pas retenus. En effet, certains risques précédemment identifiés parce que conjoncturellement placés sous les "feux des projecteurs" (crise énergétique/crise géopolitique, évolution brusque des taux d'intérêts...) demeurent présents dans cette liste par souci de comparabilité et de continuité d'information. Ainsi le comité d'audit a préféré les maintenir pour traduire l'attention récente qui y a été portée. Nonobstant ce sujet particulier, les risques listés ci-après sont bien évalués au regard du métier spécifique qu'exerce Aubay et de ses implantations géographiques.

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

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

3.2.1. Cartographie des risques

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

RISQUES BUSINESS PRINCIPAUX, CATEGORISÉS PAR NATURE

N°	Nature	Risques Business	Commentaires	Principales mesures pour adresser le risque	Impact	Probabilité	Tendance
1	Gestion des ressources	Faible maîtrise du coût de service	Impact de l'inflation salariale sur le modèle économique/Gestion des salaires et gestion du prix de vente peuvent diverger	Contrôle permanent du couple prix de vente/coût	Fort	Forte	Stable
2	Cyber Sécurité	Incapacité à produire	Une cyber attaque "réussie" peut conduire à un arrêt d'activité partiel ou complet	Les systèmes d'information font l'objet d'une surveillance temps réel étroite / des pentests sont organisés, des exercices annuels de tests de résilience et de simulation de situation de crise sont réalisés.	Fort	Fort	En hausse
		Contrôle des données	Une exposition importante au secteur Finance/ Assurance impose d'offrir les meilleurs niveaux de sécurité : protection des données; cloisonnement des traitements; prévention des cyber-attaques	Sensibilisation en continu. Établissement de politiques, de procédures et généralisation de chartes informatiques. Audits et définitions de plans de gestion de crise. Conformité RGPD*. Aubay certifié ISO 27001. Assurance cyber souscrite	Fort	Fort	En hausse
3	Gestion des ressources	Accès ressource au coût adéquat	Pénurie de ressources qualifiées/Maintien des connaissances organisationnelles	Multiplication des canaux de recrutement et établissement de grilles d'embauche adaptées au marché/Identification régulière des personnes clefs et de leurs connaissances	Fort	Fort	Stable

3. RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

FACTEURS DE RISQUES

N°	Nature	Risques Business	Commentaires	Principales mesures pour adresser le risque	Impact	Probabilité	Tendance
4	Développement des Intelligences Artificielles	Risque d'obsolescence accélérée des compétences offertes par le groupe face à l'IA	Constitutive d'une nouvelle rupture technologique majeure, l'émergence de l'IA et son développement rapide impacte l'activité de Aubay dans son entier. En particulier, elle impose l'appropriation de ses outils par l'ensemble de sa force productive pour maintenir la pertinence de l'expertise offerte aux clients dans leurs mutations technologiques. Elle oblige à une vigilance renforcée sur les risques nouveaux auxquels elle expose toutes les organisations.	La formation des collaborateurs et/ou le recrutement de collaborateurs aculturés aux outils d'IA permet à Aubay d'accompagner ses clients efficacement dans leur digitalisation en particulier lorsqu'eux mêmes ont choisi d'intégrer des outils d'IA dans leurs infrastructures informatiques. Si Aubay n'est que rarement conduite à initier l'adoption de ces outils par les clients, elle intervient en revanche sur des environnements eux-mêmes "boostés" à l'IA. Fournisseur d'expertise, Aubay s'assure de la capacité de son personnel à intervenir efficacement dans ces environnements.	Fort	Fort	En hausse
5	Social	Gestion des talents	Attractivité envers des candidats, fidélisation des salariés en place, accueil stagiaire	Recrutements dynamisés avec réseaux sociaux, rencontres thématiques, classement Happy Trainees. Chargés de recrutement intégrés au sein des BU pour démontrer l'attractivité des missions proposées	Fort	Forte	Stable
6	Opérationnel	Insuffisance de niveau d'activité	Un taux d'activité insuffisant affecte rapidement la marge	Le taux d'activité est suivi de façon hebdomadaire	Fort	Moyenne	Stable
7	Approvisionnement énergétique	Coupe électrique	Aubay dépend fortement de l'approvisionnement électrique pour conduire ses activités. Une coupure majeure lui interdit largement d'opérer.	De nombreux PCA intègrent déjà ce risque et organisent une délocalisation partielle avec recours au télétravail pour maintenir la production. Des investissements en matériel type onduleurs sont consentis pour palier au moins partiellement les défaillances possibles.	Fort	Moyen	Stable
8	Exposition client	Concentration des clients	Une trop forte concentration génère une dépendance élevée par rapport aux clients	Se diversifie dans le temps sectoriellement parlant, et augmente chaque année le nombre de clients actifs	Fort	Moyen	En baisse
9	Exposition client	Diversification sectorielle des clients	Une crise sectorielle importante expose le groupe à un ralentissement d'activité	Au cours des 3 ans passés, la part du marché banque-assurance a baissé et l'acquisition de Solutec, en apportant des comptes stratégiques dans l'énergie et le transport a amplifié cette diversification	Fort	Moyen	En baisse
10	Concurrence	Acteurs à envergure mondiale	Difficile de se faire référencer si ces acteurs trustent le marché	Restriction du périmètre assumée, écartant l'offshore au profit de la proximité. Tarifs : critère invariant	Fort	Moyen	En hausse
11	Social	Qualité de service	Capacité à maîtriser les nouvelles technologies et savoir-faire du numérique par de la formation	Formations aux technologies démultipliées en interne	Moyen	Forte	Stable
12	Coût des énergies	Coût de l'électricité	Le coût énergétique, principalement lié à la consommation électrique, n'est pas déterminant dans le P&L de Aubay.	Risque peu matériel pour Aubay compte tenu du montant concerné.	Faible	Moyen	En baisse

N°	Nature	Risques Business	Commentaires	Principales mesures pour adresser le risque	Impact	Probabilité	Tendance
13	Hausse des taux d'intérêts	Coût de l'endettement ou de l'accès aux crédits	La hausse des taux impacte significativement les sociétés portant une dette à taux variable ou celles ayant besoin à court ou moyen terme de lever de la dette ou de financer leur BFR.	Aubay demeure surliquide (position de cash nette au 31 12 2025 de 56 M€) et n'a pas besoin de solliciter le marché des capitaux ou ses banquiers pour son fonctionnement courant.	Faible	Faible	En baisse
14	Concurrence	Indépendants et plateformes de sous-traitance	La multiplication d'acteurs indépendants passant éventuellement par des plateformes agrégeant leurs services et accédant directement aux clients finaux de Aubay pourrait priver les entreprises type Aubay de parts de marchés	Le recours par les clients de Aubay à des sous-traitants type "indépendants-Free-Lance" demeure porteur de risques juridiques limitant leur succès auprès des grands comptes. Par ailleurs, l'efficacité de plateformes agrégeant ces acteurs indépendants vs les fournisseurs type Aubay soigneusement sélectionnés par les clients n'est pas démontrée	Faible	Faible	En baisse
15	Géopolitique	Impact des troubles majeurs sur la capacité de production	Les crises géopolitiques majeures peuvent soit empêcher la production sur les zones concernées, soit empêcher la fourniture de composants issus des zones concernées	Aubay n'exerce ses activités qu'en zone européenne "sud". Ne fournissant aucun matériel technique à ses clients, Aubay n'est pas exposée aux risques d'approvisionnement des zones actuellement à risque.	Faible	Faible	Stable

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

3.2.2. Description et traitement des risques

1. Faible maîtrise du coût de service

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

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

La détente relative qu'a connu le marché sur lequel intervient Aubay tend à limiter les poussées inflationnistes salariales.

Toutefois, ce même ralentissement de marché observé limite un peu la hausse des prix de vente.

En définitive, la gestion du couple Prix de vente/Prix de revient demeure porteuse d'un enjeu stratégique pour la préservation des marges de l'entreprise.

2. Cyber Sécurité

Incapacité à Produire

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

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

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

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

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

Contrôle des données

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

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

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

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

Ce risque est exacerbé par l'avènement de l'IA générative, qui introduit de nouvelles menaces de non-maîtrise des données. L'utilisation non encadrée d'outils d'IA peut conduire à l'exfiltration involontaire de données sensibles ou de codes sources propriétaires vers des modèles publics, compromettant la propriété intellectuelle et la sécurité des clients. Dans les secteurs de la Banque et de l'Assurance, particulièrement vulnérables à la fraude et aux cyberattaques, cette mutation technologique impose un renforcement drastique des mesures de protection, une identification rigoureuse des failles et un encadrement strict des usages de l'IA par le personnel.

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

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

3. Accès aux ressources au coût adéquat

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

Pour s'assurer un accès fiable aux ressources qualifiées qui constituent son expertise, Aubay noue des partenariats privilégiés, partout en Europe, avec les écoles ou universités

les plus proches de ses besoins d'expertise technique et veille à attirer, en permanence, un nombre important de stagiaires appelés à rejoindre en fin d'étude son projet d'entreprise en qualité de consultants juniors.

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

4. Développement des Intelligences Artificielles

L'émergence et le déploiement de systèmes d'intelligences artificielles emporte des enjeux globaux auxquels Aubay se trouve naturellement exposés.

D'une manière générale, on peut cartographier l'exposition de la manière suivante:

Catégorie de risque	Description	Impact financier potentiel	Indicateurs / leviers de maîtrise attendus
Stratégique & compétitivité	Incapacité à suivre la vitesse d'innovation IA ; perte de leadership ; automatisation de services historiques	Érosion des marges, baisse du taux d'utilisation, perte de parts de marché	% du CA "IA-enabled", part du budget R&D IA, roadmap produits, partenariats éditeurs
Modèle économique & pricing	Pression sur les prix due à la commoditisation ; incertitude sur la monétisation IA	Baisse du CA par consultant, marges projet plus volatiles	Nouveaux modèles de pricing (value-based, outcome-based), taux de récurrence
Opérationnel / delivery	Outputs IA inexacts, biaisés ou non conformes ; dépendance excessive aux outils	Litiges clients, pénalités contractuelles, surcoûts de reprise	Revue humaine obligatoire, taux d'incidents IA, politiques "human-in-the-loop"
Juridique & réglementaire	Évolutions réglementaires (AI Act, privacy) ; incertitude sur la responsabilité	Coûts de conformité, sanctions, limitation de certaines offres	Cartographie IA à risque, conformité AI Act, clauses contractuelles spécifiques
Propriété intellectuelle (IP)	Risque d'infraction IP via données d'entraînement ou contenus générés	Contentieux, indemnités, retrait d'offres	Traçabilité des datasets, outils "copyright-safe", garanties fournisseurs
Cybersécurité	IA comme amplificateur d'attaques (phishing, deepfakes, automatisation, injection de prompts) et vecteur de fuite des données	Incidents majeurs, pertes clients, coûts de remédiation	SOC augmenté par IA, indicateurs MTTR/MTTD, tests d'attaques IA
Réputation & confiance	Utilisation perçue comme non éthique ou opaque	Perte de clients, dégradation de la marque employeur	Charte éthique IA, audits indépendants, transparence clients
Ressources humaines & compétences	Dépendance aux talents IA rares ; obsolescence des compétences existantes	Inflation salariale, coûts de formation, attrition	% collaborateurs formés IA, churn talents critiques
Dépendance fournisseurs / plateformes	Concentration sur quelques éditeurs IA ou cloud	Risque de hausse des coûts, lock-in technologique	Multi-sourcing, clauses de réversibilité, part d'IA propriétaire

Dans sa relation d'affaires, auprès de ses clients, Aubay intervient très majoritairement sur les systèmes d'information de ses clients et se trouve donc confronté à l'apparition d'outils, de solutions, intégrant des composants d'IA, choisis par ses clients.

Le maintien de la pertinence de son offre l'oblige donc à s'assurer que ses consultants maîtrisent les compétences imposées par les environnements de ses clients. Au demeurant, cet impératif de compréhension de l'environnement technique "client" dans lequel le consultant intervient constitue la base permanente du métier de Aubay.

5. Gestion des talents

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

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

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

6. Insuffisance de niveau d'activité

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

L'IA s'impose donc de ce point de vue comme une évolution technologique analogue à celles, permanentes, qui animent le marché de la technologie sur lequel Aubay intervient. Il ne fait pas de doute qu'elle révolutionnera profondément des pans entiers d'activités, présentera des risques aux impacts négatifs pour un acteur comme Aubay mais également des opportunités et l'émergence de marchés nouveaux, dans des proportions qu'il reste difficile de parfaitement appréhender.

Aubay s'y adapte, en permanence à la fois en orientant son recrutement sur des consultants aguerris à la maîtrise de ces technologies, et accompagne l'évolution de la compétence de ses employés par ses efforts de formation.

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

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

7. Approvisionnement Energétique

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Concentration des clients

Aubay possède une clientèle exclusivement constituée de grands comptes. Au 31 décembre 2025, les 10 principaux clients de Aubay représentaient 48 % de son chiffre d'affaires total stable par rapport à 2024.

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

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

9. Diversification sectorielle des clients

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

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

L'acquisition en France de la société Solutec à l'été 2025 a permis de sensiblement redéfinir l'exposition des activités françaises en termes de secteur.

L'acquisition de positions stratégiques dans le secteur de l'énergie (EDF, ENEDIS...) et du transport rééquilibrent une exposition historique aux secteurs de la banque/finance/assurance.

10. Acteurs à envergure mondiale

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

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

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

11. Qualité de service

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

La maîtrise de ce risque repose sur la sélectivité à l'embauche en vue d'assurer que les collaborateurs qui

rejoignent Aubay se distinguent par une excellente connaissance des domaines techniques sur lesquels ils exerceront ensuite. Un effort permanent de formation de ses collaborateurs témoigne également de la volonté de Aubay de limiter le risque d'une qualité insuffisante de ses prestations.

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

12. Coût des énergies

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

Aubay est en revanche très dépendante de l'alimentation électrique. L'énergie électrique est donc un enjeu critique pour Aubay mais ne représente pourtant, à ce jour, qu'un coût marginal pour son exploitation. Les matériels informatiques directement utilisés par Aubay sont en effet relativement peu "gourmands" et donc coûteux en énergie

électrique. Les postes informatiques potentiellement les plus coûteux (serveurs et *cloud* en particulier) constituent des charges supportées non par Aubay mais plutôt directement par ses clients sur l'infrastructure desquels Aubay intervient.

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

13. Hausse des taux d'intérêts

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

Si la hausse des taux d'intérêt est de nature à engendrer un risque pour les sociétés endettées ou qui doivent envisager de se financer à court ou moyen terme soit auprès des organismes bancaires soit auprès des marchés financiers, telle n'est pas la situation dans laquelle se trouve Aubay à ce jour, qui, à l'inverse, est toujours surliquide au 31 décembre 2025.

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

En l'état, et compte tenu de la dette MT très limitée que porte Aubay et du fait que sa situation nette de trésorerie demeure très positive au 31 décembre 2025, une éventuelle hausse des taux continue d'être plutôt profitable à Aubay.

A l'inverse, une baisse des taux pénalise les produits financiers encaissés par Aubay. La Direction du groupe reste soucieuse d'orienter ses fonds vers les produits financiers lui offrant le meilleur rapport produits/risque.

14. Indépendants et plateforme de sous-traitance

Aubay assure la production de ses services principalement grâce à ses salariés, avec un recours marginal à la sous-traitance (environ 11 %).

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

Toutefois, certains facteurs limitent leur succès :

- **Sécurité juridique et conformité** : Dans de nombreux pays européens, la sécurité juridique des contrats de prestation intellectuelle est nettement plus élevée avec des entreprises de grande taille. Celles-ci offrent un niveau de **compliance**, de pérennité et de garanties contractuelles que les indépendants, même regroupés via des plateformes, ne peuvent égaler.

- **Tendance à la concentration raisonnable des fournisseurs** : Les grands donneurs d'ordre privilégient souvent une rationalisation de leur panel de prestataires informatiques, favorisant des acteurs établis capables d'offrir une continuité et une valeur ajoutée significative. À ce jour, la pertinence des plateformes d'intermédiation dans ce contexte reste limitée et leur valeur ajoutée peu démontrée.

15. Risque Géopolitique

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

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

3.3. ASSURANCES

Responsabilité civile générale et professionnelle

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

En 2025, les montants des garanties et les franchises pour ce contrat général s'établissaient comme suit :

Assurance responsabilité civile exploitation et professionnelle

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

Dommages directs et pertes d'exploitation

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

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

Cyber-Risques

Aubay a souscrit une police à l'échelle de son groupe, pour couvrir les risques inhérents à ses activités informatiques auprès de clients grands comptes présentant souvent la caractéristique d'être porteurs de risques systémiques. Cette police a été actualisée avec un plafond de garantie de 8.000.000 € et maintenue au titre de l'exercice 2025.

3.4. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

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

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



4. RAPPORT DE DURABILITÉ 2025

4.1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	70	4.4	INFORMATIONS SUR LA CONDUITE	127
	[ESRS 2] RFA			DES AFFAIRES RFA	
4.1.1	Note méthodologique	70	4.4.1	Impacts, risques et opportunités	
4.1.2	Gouvernance de la durabilité	71		liés à la conduite des affaires	127
4.1.3	Présentation des activités et de la			[ESRS G1]	
	stratégie de Aubay	75	4.4.2	Conduite des affaires [ESRS G1]	127
4.1.4	Impacts, risques et opportunités		4.5	INFORMATIONS SUR NOS ENJEUX	130
	importants et leur lien avec la	80		DE DURABILITÉ SECTORIELS RFA	
	stratégie et le modèle d'affaires		4.5.1	Impacts, risques et opportunités	130
4.1.5	Gestion des impacts, risques	87		liés à nos enjeux	
	et opportunités et analyse			de durabilité sectoriels	
	de double matérialité		4.5.2	Innovation	130
4.1.6	Politiques et plans d'actions	89	4.5.3	Mécénat	131
	pour gérer les enjeux de		4.5.4	Cybersécurité	134
	durabilité matériels		4.6	RAPPORT DE CERTIFICATION	
4.2	INFORMATIONS	91		DES INFORMATIONS EN MATIÈRE	135
	ENVIRONNEMENTALES RFA			DE DURABILITÉ RFA	
4.2.1	Taxonomie européenne	91	4.7	ANNEXES RFA	139
4.2.2	Changement climatique [ESRS E1]	95			
4.2.3	Économie circulaire [ESRS E5]	104	4.7.1	Tableaux relatifs au règlement sur	139
4.3	INFORMATIONS SOCIALES RFA	107		la taxonomie européenne	
			4.7.2	Table de correspondance	139
4.3.1	Effectifs de l'entreprise [ESRS S1]	107	4.7.3	Tableau de synthèse des renvois	142
4.3.2	Travailleurs de la chaîne de valeurs	119	4.7.4	Tableau de synthèse des	142
	[ESRS S2]			estimations	
4.3.3	Consommateurs et utilisateurs	121			
	finaux [ESRS S4]				

4.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES [ESRS 2]

4.1.1. Note méthodologique

4.1.1.1. Base générale d'établissement du rapport de durabilité

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

L'ensemble des indicateurs est calculé sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025.

Il n'y a pas eu de changements dans la préparation ou la présentation des informations de durabilité entre 2024 et 2025.

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

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

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

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

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

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

Les données sont consolidées selon les mêmes principes que pour le reporting financier. Ainsi, les données RSE consolidées comprennent l'ensemble des filiales de Aubay : France, Belgique, Luxembourg, UK, Italie, Espagne et Portugal.

À noter qu'en France, Aubay a fait l'acquisition de la société Solutec courant 2025. Solutec est une société opérant uniquement sur le territoire français de 1 401 salariés avec un chiffre d'affaires de 111 millions d'euros en 2025.

Les données de Solutec n'ont pas été intégrées au présent rapport de durabilité. L'acquisition étant intervenue en milieu d'exercice, les informations disponibles ne couvrent pas une année complète. Par ailleurs, Solutec réalisait jusqu'alors un reporting RSE sur une base volontaire, non soumis aux mêmes exigences réglementaires, et selon un calendrier ainsi que des référentiels distincts. L'analyse des écarts a mis en évidence l'impossibilité, dans un délai de six mois, d'harmoniser et de fiabiliser l'ensemble des données afin d'assurer une intégration conforme et cohérente avec le périmètre de reporting du Groupe. Ainsi, lorsque la mention "Groupe" est utilisée dans le rapport de durabilité, elle exclut de facto Solutec. Dans la mesure où il s'agit d'une société française opérant dans le même secteur d'activité, la matrice de double matérialité ne devrait pas être impactée de manière significative au 31 décembre 2026.

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

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

Conformément aux dispositions graduelles prévues à l'appendice C de l'ESRS 1, Aubay a recours à la mesure transitoire suivante : omission des effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat. Cette mesure sera mise en œuvre selon le calendrier prévu par les ESRS.

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

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

4.1.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières

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

En 2025, plusieurs actions ont été menées pour améliorer les points de données sur lesquels avaient été constatés des limites de périmètre ou des interprétations, lors du précédent reporting :

- E1-SBM-3 : Un plan de décarbonation est publié et constitue la première étape de l'élaboration du plan de transition comme indiqué en section 4.2.2 *Changement climatique*.
- S1-14_02 (Taux de fréquence) : Conformément aux exigences CSRD, le Groupe a calculé son taux de fréquence sur les accidents du travail avec ou sans jours d'arrêt.
- S1-16 DP 97 (Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés et écart de rémunération entre les femmes et les

hommes) : Pour ce calcul, le Groupe a considéré les rémunérations annuelles basées sur le mois de décembre, ce qui ne prend donc pas en compte les potentielles évolutions de rémunération dans l'année. Les heures travaillées théoriques entrant dans le calcul de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sont des estimations d'heures théoriques. Par ailleurs, la filiale espagnole a été incluse dans le calcul cette année.

- S1-13_83 (Indicateurs de la formation et du développement des compétences) : Le Groupe a inclus la filiale du UK dans le calcul du nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe. Ces données sont intégrées directement dans les données France.
- E1-6 (Émissions de gaz à effet de serre) : Les émissions liées à la sous-traitance et aux activités des consultants sur sites clients ont été calculées, et le Groupe communique dessus dans le rapport de durabilité. Cependant, ces données sont basées sur des méthodologies d'estimations approximatives. Des actions pour affiner le calcul de ces émissions seront donc effectuées lors des prochains exercices.

4.1.2. Gouvernance de la durabilité

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

L'équipe de Direction de Aubay (Conseil d'Administration, Directeurs généraux délégués, Directeurs associés des filiales étrangères) est composée de quinze personnes. La structure de la gouvernance Aubay est décrite de façon détaillée dans la section 2.2 *Gouvernance - Organisation et Fonctionnement*. Les compétences RSE des membres du Conseil et les formations/sensibilisations suivies en 2025 sont également détaillées dans la section 2.2 *Gouvernance - Organisation et Fonctionnement*.

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

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

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

Chaque filiale désigne un responsable avec le rôle de Chargé(e) de reporting RSE. Ce rôle peut être dédié (cas de l'Espagne), ou associé à une autre fonction, de type Qualité (Portugal), Finance (Italie) ou Direction d'agence (Belux, UK). Ces intermédiaires sont au nombre de 8 personnes au niveau du Groupe en 2025. Au sein de chaque filiale, ils travaillent avec les contributeurs en charge de sujets dédiés

(RH, services généraux, comptabilité, etc). Ils sont garants du respect du protocole de reporting, de la collecte des données et de la remontée des données consolidées au niveau de la filiale au Groupe.

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

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

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

Par ailleurs, depuis le 28 janvier 2026, un Comité spécialisé RSE du Conseil d'Administration a été créé. Il a vocation de se réunir 4 fois par an minimum, en accord avec le planning des Comités RSE stratégiques et Comités RSE opérationnels.

Ce Comité RSE était composé en date de son institution des administrateurs suivants :

- Mme Clara AUDRY, Présidente du Comité ;
- M. Christian AUBERT ;
- Mme Hélène VAN HEEMS ;
- M. Patrice FERRARI.

Le rôle de ce Comité vise à orienter et contrôler l'ensemble des démarches durabilité du Groupe.

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

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

Lors des réunions du Comité RSE stratégique au cours de l'exercice 2025, les échanges se sont concentrés sur des sujets liés au développement durable, tels que :

- Veille réglementaire RSE ;
- Suivi de l'évolution des indicateurs RSE et du déploiement de la feuille de route RSE en filiales ;
- Validation de politiques Groupe notamment sur les déplacements ;
- Mise à jour du Bilan Carbone et validation du plan de décarbonation ;
- Revue des résultats des notations extra-financières ;
- Revue des conclusions de la campagne de reporting RSE 2024.

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

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

En 2025, en plus des Comités RSE opérationnels, se sont tenues des réunions bilatérales semestrielles pour suivre le déploiement de la feuille de route RSE au sein des filiales. De plus, un atelier dédié au reporting RSE a été organisé à l'automne 2025 avec l'ensemble des filiales afin de rappeler le processus de collecte et d'audit, clarifier le parcours de la donnée et garantir une bonne compréhension des indicateurs en apportant, notamment, les clarifications méthodologiques nécessaires.

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

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

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

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

Les compétences RSE des membres du Conseil et les formations/sensibilisations suivies en 2025 sont également détaillées dans le paragraphe Formations/expériences de la section 2.2 *Gouvernance - Organisation et Fonctionnement*.

Indicateurs - Gouvernance	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de femmes au Conseil d'administration [ESRS 2-GOV1]	33%	33%	-
Part d'administrateurs indépendants [ESRS 2-GOV1]	33%	33%	-

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

4.1.2.2. Organisation de la gestion des Ressources Humaines

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

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

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

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

À concurrence de 25 K€ :

Le Conseil d'administration a retenu deux indicateurs pour définir les principaux objectifs de performance devant asseoir la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux en termes de "RSE" en 2025 :

- Décarbonation : Poursuite de la démarche d'engagement auprès de SBTi : 12,5 K€
- Parité : l'acquisition d'un montant de 12,5 K€ était conditionnée au respect des critères suivants sur 2025 :
 - Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de management
 - Maintenir au-delà de 30% l'effectif de femmes occupant un poste de direction

À concurrence de 10 K€ :

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

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

Ces critères et leur atteinte sont détaillés dans la section 2.3.1 *Rémunérations versées/attribuées en 2025*.

Indicateurs - Rémunération	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Proportion de rémunération variable qui dépend de cibles et/ou d'impacts en matière de durabilité [ESRS 2 - GOV3]	25%	25%	-

À noter que le Conseil appréciera la performance assurée par la société au regard des engagements quantitatifs souscrits auprès du SBTi, essentiellement en « tendance ». En effet, l'engagement souscrit auprès du SBTi vise l'échéance finale et ne cadence pas la performance à réaliser qui peut, de ce fait, ne pas être linéaire. Cette

appréciation devra être faite sur une performance « normalisée », c'est-à-dire retraitée des impacts exceptionnels susceptibles d'affecter la mesure annuelle (en particulier, les déménagements qui, selon la méthode SBTi ne sont pas « lissés »). Il sera donc apprécié que la tendance mesurée converge vers l'objectif final.

4.1.2.4. Pratiques de diligences raisonnables [GOV 4]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.3. Présentation des activités et de la stratégie de Aubay

4.1.3.1. Stratégie et modèle d'affaires

Aubay est né il y a 28 ans sur un socle de valeurs qui s'incarnent au quotidien depuis : expertise, frugalité, proximité, flexibilité, esprit d'entreprise. Forts de cet ancrage, nous n'avons eu de cesse d'être à l'écoute de nos parties prenantes, toujours attentifs aux moyens de mieux traduire notre aspiration vers un monde durable et responsable.

La stratégie de Aubay et son modèle d'affaires sont détaillés dans la partie introductive du présent document.

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

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






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

De l'adhésion au Global Compact...

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

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

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

		ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS	
	2008	Mesurer la consommation en ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> Suivre la consommation en eau, électricité, papier ; les distances parcourues par les collaborateurs Améliorer l'efficacité énergétique (électricité consommée rapportée à la surface) de nos locaux 	ENVIRONNEMENT
	2016	Recycler les déchets	<ul style="list-style-type: none"> Trier et valoriser les déchets, notamment les DEEE Sensibiliser l'ensemble du personnel 	
	2010	Diminuer la consommation en ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier les mobilités durables et réduire nos déplacements Réduire notre consommation d'énergie et de papier Réduction de nos émissions de GES de 43% entre 2019 et 2025 	
	2015	Certification environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Certification ISO 14 001 acquise en France, en Espagne, en Italie et au Portugal 	
	2022	Œuvrer pour un numérique responsable	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les services numériques en privilégiant la préservation de l'environnement, l'équité sociale et l'efficacité économique 	
	2011	Lutter contre le stress	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition des collaborateurs une cellule d'écoute Conseils en communication et entretiens personnalisés 	
	2018	Favoriser le bien-être au travail	<ul style="list-style-type: none"> Suivre les compétences Aménager les déplacements 	
	2021	Adopter le télétravail	<ul style="list-style-type: none"> Ancrer durablement le télétravail comme un mode d'organisation incontournable au sein de Aubay 	
	2007	Former en e-learning	<ul style="list-style-type: none"> Former son personnel pour délivrer un service d'excellence et anticiper les besoins 	
	2009	Accompagner le handicap	<ul style="list-style-type: none"> Recruter des personnes en situation de handicap, les maintenir dans l'emploi et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs 	
	2019	Signature de la Charte de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> S'engager davantage pour la diversité et favoriser l'égalité des chances et la diversité dans toutes ses composantes Augmenter la part des femmes à tous les niveaux de l'organisation 	

	ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS		
	2017	Objectifs de Développement Durable	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des actions RSE alignées avec ces objectifs 8 ODD sur 17 font l'objet d'engagements Aubay pris auprès du Global Compact, depuis le début de son adhésion en 2004 	SOCIÉTAL
	2020			
	2014	Gestion éthique des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Référencer les fournisseurs, en lien avec la Charte des Relations Inter-entreprises Réaliser des audits fournisseurs garantissant la prise en compte des enjeux RSE 	ÉTHIQUE
	2012			
2013	Respecter la vie privée	<ul style="list-style-type: none"> Démarches de protection des données personnelles Nomination d'un DPO en 2018, garant du respect des dispositions RGPD 		

Notre feuille de route RSE

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

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

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

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

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

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













Notre feuille de route RSE constitue un outil de pilotage indispensable pour établir une trajectoire ambitieuse, suivre nos progrès, répondre aux exigences réglementaires et tenir nos engagements en matière de développement durable. Plusieurs objectifs arrivant à échéance à fin 2025, cette feuille de route sera révisée début 2026. Cette révision se fera en cohérence avec les enjeux matériels identifiés pour Aubay et les attentes des parties prenantes.

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

Les principaux défis auxquels Aubay sera confronté résident à la fois dans la croissance rapide de la demande en services numériques et dans la nécessité d'en réduire l'empreinte environnementale. Pour y répondre, nous renforcerons nos actions en faveur d'un numérique plus responsable, en collaboration étroite avec nos clients engagés, comme nous, dans des pratiques durables. Parallèlement, l'essor accéléré de l'intelligence artificielle nous conduit à développer davantage nos capacités d'accompagnement, afin d'aider nos clients à exploiter ces technologies en toute confiance, tout en maîtrisant leurs implications sociales, environnementales, éthiques et réglementaires.

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

Reconnaisances des performances extra-financières

Reconnaisances RSE		2025	2024	Périmètre
TRANSVERSE	Ecovadis 	 81/100	 74/100	Groupe
	Ethifinance 	77/100	71/100	Groupe
	ISO 9001	Certification ISO 9 001 système de management de qualité	Certification ISO 9 001 système de management de qualité	France, Espagne, Italie et Portugal
	ISO 20 000-1	ISO Certification ISO 20 000-1 système de management des services	Certification ISO 20 000-1 système de management des services	Italie, Espagne
	ISO 15 504	Certification ISO 15 504 (SPICE - Software Process Improvement and Capability Determination)	Certification ISO 15 504 (SPICE - Software Process Improvement and Capability Determination)	Espagne
ETHIQUE	ISO 37 001	ISO Certification ISO 37 001 système de management anti-corruption	Certification ISO 37 001 système de management anti-corruption	Italie
ENVIRONNEMENT	ISO 14 001	ISO Certification ISO 14 001 système de management environnemental	Certification ISO 14 001 système de management environnemental	France, Espagne, Italie et Portugal
	ISO 14 064-1	Certification ISO 14 064 gestion des émissions gaz à effet de serre	Certification ISO 14 064 gestion des émissions gaz à effet de serre	Italie
	CDP Climat 	B	B-	Groupe
	Label Numérique Responsable 	Candidat au Niveau 2	Niveau 1	France
SOCIAL	ISO 45 001	ISO Certification ISO 45 001 système de management de la santé et de la sécurité au travail	Certification ISO 45 001 système de management de la santé et de la sécurité au travail	Espagne, Italie
	ISO 30 415	Certification ISO 30 415 gestion des ressources humaines (Diversité et inclusion)	Certification ISO 30 415 gestion des ressources humaines (Diversité et inclusion)	Italie
	NP 4552 	Certification NP 4552 système de gestion de la conciliation entre la vie professionnelle, familiale et personnelle	-	Portugal
	Happy Trainees 	Choose My Company Accréditation Happy Trainees(4,22/5)	Choose My Company Accréditation Happy Trainees (4,11/5)	France
	Humpact 	3/5	4/5	Groupe
	SA 8000 	Norme internationale pour la responsabilité sociale	Norme internationale pour la responsabilité sociale	Italie
CYBERSÉCURITÉ	ISO 27 001	ISO Certification ISO 27 001 système de management de la sécurité de l'information	Certification ISO 27 001 système de management de la sécurité de l'information	France, Espagne, Italie et Portugal
	ISO 22 301	Certification ISO 22 301 système de management de la continuité d'activité	Certification ISO 22 301 système de management de la continuité d'activité	Italie
	BitSight 	750/1000 780/1000	640/1000 630/1000	Groupe France
	Cybervadis 	Platinum 971/1000	939/1000	France

Avec un label Gold obtenu en 2025, Aubay est noté 81/100 par Ecovadis et classée dans le top 5 % des sociétés évaluées au classement général et dans le top 1% dans la catégorie « Computer programming and Services ».

Aubay est également évalué par Ethifinance ESG Ratings et obtient une note de 77/100 en 2025. De plus, pour garantir une comparaison cohérente des scores ESG dans le temps, Ethifinance a recalculé l'historique des scores en appliquant son nouveau référentiel de notation.

Aubay France est également labellisé Happy Trainees 2025 comme société où il fait bon de faire son stage (catégorie : entreprise accueillant entre 50 et 99 stagiaires) avec une note de 4,22/5.

En 2025, Aubay obtient un score emploi de 3 sur 5 étoiles de l'agence de notation extra-financière Humpact. La diminution du score s'explique par le recul constaté dans la catégorie "Création d'emplois". L'évolution des effectifs en France comptant pour un tiers du score final, la baisse enregistrée dans cette catégorie a significativement impacté la note globale.

Enfin, Aubay répond également depuis trois ans au questionnaire "Changement climatique" du CDP. Le CDP est une organisation caritative à but non lucratif qui évalue l'impact environnemental des entreprises. En 2025, l'action de Aubay en faveur du climat a été reconnue avec la note B, une note en amélioration par rapport à 2024.

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

4.1.3.2.1. Chaîne de valeurs

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

- En amont, notre chaîne de valeur s'appuie sur des fournisseurs contribuant à la mise en œuvre de nos prestations de conseil, de développement et d'industrialisation applicative.
- En aval, nous accompagnons des clients grands comptes européens dans la conception, le développement et l'exploitation de leurs systèmes d'information. Pour ce faire, Aubay a développé des expertises autour de 8 terrains d'excellence qui couvrent l'ensemble des métiers du SI. Nous sommes capables de nous engager sous différents modes de delivery et de prendre des engagements en fonction du contexte de chaque client afin d'atteindre une meilleure efficacité. Nos terrains d'excellence et nos modes d'intervention sont détaillés en partie introductive du présent document.

Notre modèle d'affaires, avec nos ressources et capital ainsi qu'avec nos créations de valeurs, est décrit en détails dans la partie introductive du présent document.

4.1.3.2.2. Parties prenantes

Les parties prenantes de Aubay sont représentées dans le schéma ci-dessous :



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

Nos clients

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

Nos collaborateurs

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

Nos sous-traitants

Les sous-traitants représentent environ 11 % de l'effectif total. Ces sous-traitants bénéficient de référencements prestigieux obtenus par Aubay auprès de ses clients, donneurs d'ordre majeurs en prestations de systèmes d'informations. Conformément aux exigences de l'ISO 9001, la gestion de la qualité de service de nos fournisseurs fait l'objet d'une attention particulière.

Nos fournisseurs

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

Nos actionnaires







Aubay est une société détenue à concurrence d'environ 43,67 % par ses dirigeants fondateurs (et leurs familles) et 56,30 % dans le « public ». En retour, ces parties prenantes bénéficient des investissements consentis par Aubay depuis sa création en termes de transparence et de législation sur les capitaux.

La société civile et les autorités publiques

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

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






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

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

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

Environnement

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires		
Energie	Energie	Développement des énergies renouvelables sur les sites Aubay et dans l'approvisionnement	Impact positif	Actuel	Opérations propres	L'approvisionnement des sites Aubay avec de l'électricité renouvelable et l'installation de dispositifs de production d'énergie renouvelable sur sites, participent à développer la production d'énergie verte, réduisant ainsi les gaz à effet de serre émis et aidant à lutter contre le changement climatique.		
		Surconsommation d'énergie	Impact négatif	Actuel	Toute la chaîne de valeurs	La surconsommation d'électricité provoquée par une mauvaise isolation des bâtiments contribue au changement climatique via la hausse de gaz à effet de serre émis lors de la production d'électricité. Sur toute la chaîne de valeurs, il y a également un enjeu autour de la consommation énergétique des data centers, qui représentent aujourd'hui entre 2 et 3 % de la consommation d'électricité mondiale (selon l'AIE).		
		Développement des énergies renouvelables via des installations sur les sites Aubay	Opportunité	Moyen terme	Opérations propres	L'installation de dispositifs de production d'énergies renouvelables (ex : panneaux solaires) pourrait participer à l'amélioration de nos notations ESG et anticiper des évolutions réglementaires (ex : taxe carbone).		
		Hausse des coûts de l'énergie issue des combustibles fossiles	Risque	Court terme	Opérations propres	La dépendance aux combustibles fossiles et leur raréfaction progressive risquent d'entraîner une hausse significative des coûts de l'énergie issue de ces sources. En effet, à mesure que les réserves de combustibles fossiles diminuent, leur extraction devient plus coûteuse. Cette situation, combinée à une demande énergétique mondiale croissante, pousse les prix à la hausse.		
		Non-respect de la réglementation concernant la gestion de l'énergie (ex : décret tertiaire, audits énergétiques, BEGES)	Risque	Court terme	Opérations propres	Le non-respect de la réglementation concernant l'énergie, présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.		
	E1 Changement climatique	Atténuation du changement climatique	Compensation carbone en investissant dans des projets tels que la reforestation ou de captage et stockage de carbone	Impact positif	Actuel	Amont	Le financement de projets pour compenser une partie des émissions de gaz à effet de serre générées par les activités d'une entreprise contribue à la lutte contre le changement climatique. L'investissement dans des initiatives de compensation carbone soutient des projets environnementaux qui réduisent les émissions globales, comme la reforestation, le captage et stockage de carbone.	
			Bilan carbone, dont émissions de gaz à effet de serre associées aux déplacements des collaborateurs	Impact négatif	Actuel	Toute la chaîne de valeurs	Les activités de Aubay engendrent des émissions de gaz à effet de serre (bilan carbone). Ce sont les déplacements des collaborateurs qui émettent la majorité de nos émissions de gaz à effet de serre et représentent ainsi notre premier poste d'émissions.	
			Adaptation des systèmes d'informations pour répondre aux réglementations ESG	Opportunité	Moyen terme	Aval	Les réglementations en matière d'ESG exigent une collecte accrue de données, similaire à celle requise pour le reporting financier. Pour gérer efficacement ces données, il est nécessaire de disposer de systèmes d'information plus robustes. En effet, ces systèmes doivent être capables de traiter de grandes quantités de données provenant de diverses sources, d'assurer leur justesse et leur traçabilité.	
		Adaptation au changement climatique	Adaptation au changement climatique	Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif	Moyen terme	Aval	La prise en compte des bonnes pratiques d'éco-conception permet de réduire l'impact environnemental des services numériques.
				Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques Aubay via des pratiques d'éco-conception	Impact positif	Moyen terme	Opérations propres	La prise en compte des bonnes pratiques d'éco-conception permet de réduire l'impact environnemental des services numériques.
Adaptation au changement climatique	Adaptation au changement climatique	Développement de l'IT for Green (solutions numériques au service des enjeux climatiques)	Opportunité	Long terme	Opérations propres et aval	Le développement de l'IT for Green offre des solutions numériques au service des enjeux climatiques.		
		Intégration systématique de critères RSE dans les AO	Opportunité	Court terme	Aval	L'intégration systématique de critères RSE dans les appels d'offres permet aux entreprises de valoriser leurs politiques et performances RSE.		
		Perturbations dans l'approvisionnement en énergie, dues à des facteurs environnementaux ou géopolitiques, pouvant affecter la continuité des opérations (ex : datacenters)	Risque	Court terme	Amont	Les crises géopolitiques et les catastrophes naturelles peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement en énergie ou des coupures électriques, impactant le fonctionnement des systèmes d'information.		

ESRS	Thème	IRO	Type	Horizon temporel	Chaîne de valeurs	Description et impacts sur la stratégie et le modèle d'affaires
E5 Économie circulaire	Production de déchets	Gestion du parc informatique et production de DEEE	Impact négatif	Actuel	 Toute la chaîne de valeur	<p>La fabrication d'équipements informatiques consomme des ressources naturelles et de l'énergie, ce qui génère des émissions de GES. L'extraction de métaux notamment, consomme de l'eau douce et pollue les sols et l'air.</p> <p>Le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques est également un enjeu environnemental, car les substances abandonnées dans les décharges peuvent s'infiltrer dans le sol et les eaux souterraines, contaminant ainsi l'environnement environnant. De plus, les appareils électroniques contiennent des matériaux précieux qui peuvent être récupérés et réutilisés, comme l'or, l'argent et le cuivre.</p>
		Production de déchets dans le cadre d'activités de bureau (papier, carton, canettes, ...)	Impact négatif	Actuel	 Opérations propres	<p>Dans le cadre des activités de bureau, les collaborateurs produisent pendant leurs heures de travail plusieurs types de déchets comme le papier, le carton, les canettes, les biodéchets etc. La production de ces déchets contribue à la saturation des sites d'enfouissement et à la contamination des sols et des nappes phréatiques. Les matériaux recyclables comme le papier, le plastique, le verre et le métal sont perdus, nécessitant l'extraction de nouvelles matières premières, un processus coûteux et énergivore. Les déchets organiques en décharge produisent du méthane, un gaz à effet de serre beaucoup plus puissant que le CO₂, aggravant ainsi au réchauffement climatique.</p>
		Non-respect de la réglementation concernant la production de déchets (ex : décret des 5 flux, loi AGEC)	Risque	Court terme	 Opérations propres	<p>Le non-respect de la réglementation concernant les déchets, présente un risque pouvant entraîner des pénalités financières.</p>
		Atteinte à la réputation liée à une absence gestion des déchets (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque	Moyen terme	 Opérations propres	<p>Des pratiques de gestion des déchets considérées comme inefficaces et irresponsables risquent une dégradation de l'image de marque de Aubay auprès des clients, conduisant à une perte de CA.</p>
	Ressources entrantes y compris l'utilisation de ressources	Utilisation d'équipements reconditionnés	Opportunité	Moyen terme	 Mont et opérations propres	<p>L'utilisation d'équipements reconditionnés permet de réduire l'empreinte environnementale du matériel, en réduisant la quantité de matières premières nécessaires à leur fabrication. En effet, en réutilisant des composants existants, l'extraction de nouvelles ressources naturelles est limitée, ce qui réduit l'impact environnemental lié à l'extraction, au transport et à la transformation de ces matières premières. De plus, le reconditionnement prolonge la durée de vie des équipements, ce qui réduit la quantité de déchets électroniques. Les coûts d'achat de matériel reconditionné sont généralement inférieurs à ceux du matériel neuf.</p>
		Pénurie de terres rares pouvant entraîner des problèmes géopolitiques et des difficultés d'approvisionnement en produits numériques	Risque	Court terme	 Mont et opérations propres	<p>Les crises géopolitiques peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement en produits numériques, impactant la productivité des collaborateurs qui ne seront pas outillés correctement et conduisant à une perte de CA.</p>
Augmentation du volume de terminaux/DEEE, entraînant un épuisement de ressources naturelles/matières premières entraînant une hausse des coûts d'achat du matériel informatique		Risque	Long terme	 Mont	<p>L'augmentation du volume de terminaux/DEEE, risque d'entraîner un épuisement de ressources naturelles/matières premières ayant pour conséquence une hausse des coûts d'achat du matériel informatique.</p>	

Social

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

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

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

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

Gouvernance

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

Sectoriel

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

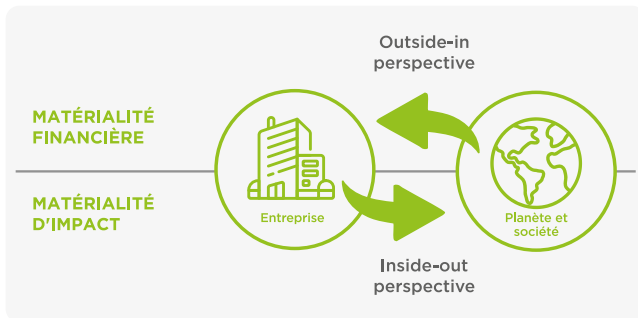
4.1.5. Gestion des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Consultation des parties prenantes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

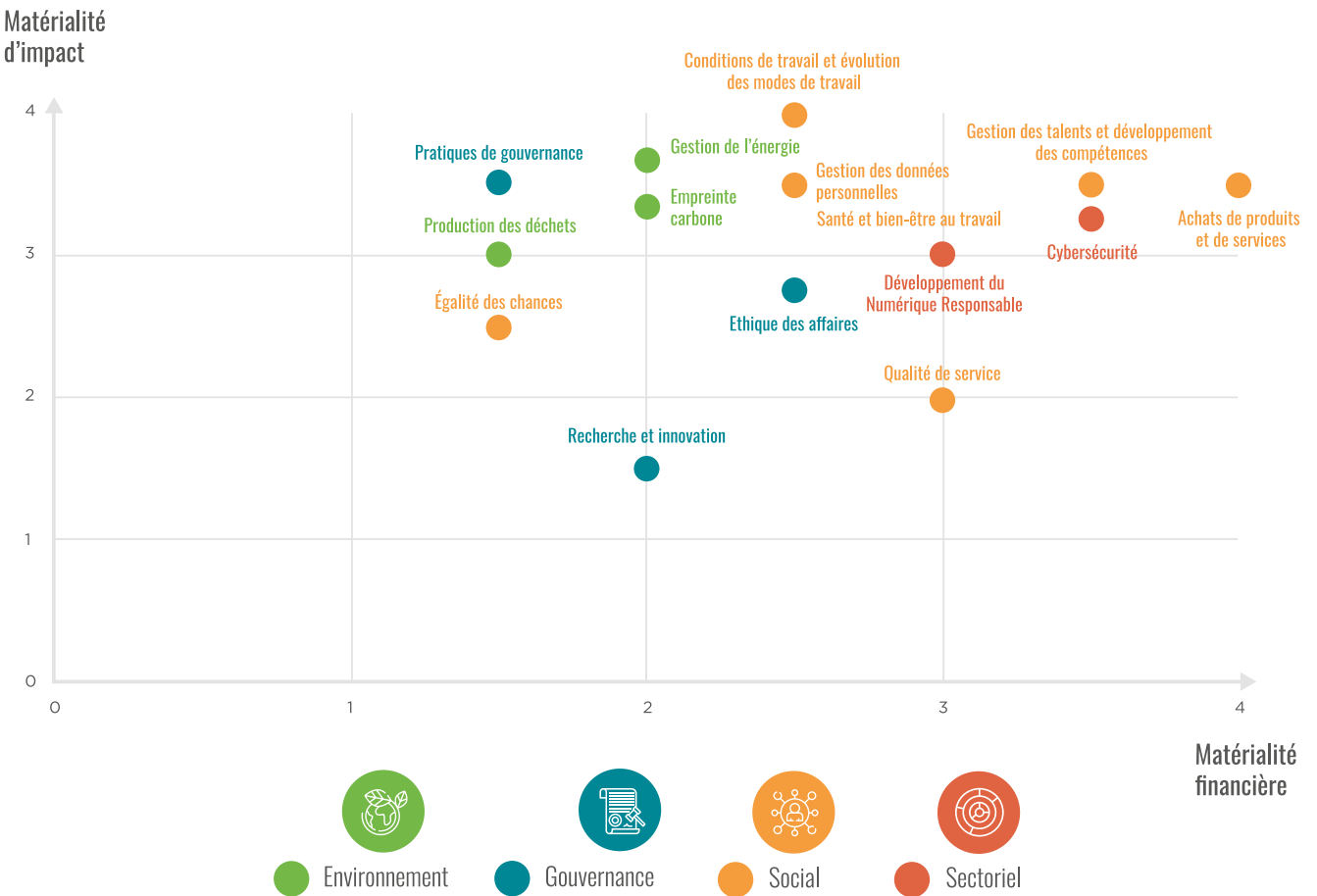
Le projet de mise en conformité du rapport RSE avec les exigences de la CSRD est porté par le service RSE de

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

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

4.1.5.2. Matrice de double matérialité

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



Sauf changement significatif, cette matrice de double matérialité ainsi que les IRO associés seront mis à jour tous les 3 ans. Par ailleurs, tout changement de process sera également décrit.

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

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

ESRS	Enjeu de durabilité	IRO	Politiques et plan d'actions	Section	Indicateur	Cible	Résultat 2025	Tendance
E1	Gestion de l'énergie	Surconsommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion de l'énergie et système de management environnemental (ISO 14001) Remplacement d'équipements (CVC, éclairage) et actions d'optimisation de pour aller vers plus de sobriété énergétique Réalisation d'audits énergétiques Approvisionnement en électricité renouvelable 	4.2.2.4.1	Part de sites alimentés en électricité renouvelable	60% en 2025	94%	Hausse
		Développement des énergies renouvelables sur les sites Aubay et dans l'approvisionnement			Réduction de la consommation d'électricité	-30% en 2025 (vs 2018)	-30%	Amélioration
E1	Empreinte carbone	Compensation carbone	<ul style="list-style-type: none"> Plan de décarbonation Promotion des mobilités durables Suivi des émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 (Bilan Carbone) Démarche Numérique Responsable 	4.2.2.3	Émissions de gaz à effet de serre	-50% en 2032 sur les scopes 1 et 2 (vs 2022)	Scopes 1+2 : -47% (vs 2022)	Baisse
		Bilan carbone				-58% sur le scope 3 en 2032 (vs 2022)	Scope 3 : -35% (vs 2022)	
E5	Production de déchets	Adaptation des systèmes d'informations pour répondre aux réglementations ESG	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion des déchets et système de management environnemental (ISO 14001) Suivi et optimisation des consommations de ressources (papier, eau) Tri et valorisation des déchets, dont DEEE Allongement de la durée de vie des équipements informatiques 	4.2.3.3	Réduction de la consommation de papier	-65% en 2025 (vs 2018)	-77%	Amélioration
		Développement de l'IT for Green						
S1	Égalité des chances	Gestion du parc informatique et production de DEEE	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'égalité des chances Mission Handicap 	4.3.1.3.4	Part de femmes dans les effectifs de management	>30% d'ici 2026	35%	Hausse
		Production de déchets dans le cadre d'activités de bureau			4.3.1.8	Taux d'emploi de personnes en situation de handicap	3,5% en 2025 en France	3,7% en France
S1	Conditions de travail et évolution des modes de travail	Augmentation du volume de terminaux	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de management des talents Politique de recrutement Politique d'accueil des stagiaires 	4.3.1.3	Part de CDI	-	85%	Stable
		Non-respect de la réglementation concernant la production de déchets						
S1	Gestion des talents et développement des compétences	Atteinte à la réputation liée à une absence gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> Politique de formation Politique de fidélisation Renforcement de notre marque employeur 	4.3.1.7	Nombre de collaborateurs formés	Poursuivre nos actions de formation	4 408	Hausse
		Discrimination au travail						
S1	Santé et bien-être au travail	Inclusion de personnes en situation de handicap	<ul style="list-style-type: none"> Politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) Suivi de la Santé et Sécurité au Travail (SST) 	4.3.1.5	Taux de fréquence (sur tous les accidents ayant entraîné un arrêt)	-	1,20	Hausse
		Égalité professionnelle et accompagnement de la parentalité						
S2	Achats de produits et de services	Non-respect de la réglementation concernant la gestion de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Politique d'achats responsables Choix de matériel informatique labellisé Charte Achats Responsables et évaluation RSE des sous-traitants et fournisseurs 	4.2.3.3.4 et 4.3.2	Score Green IT du parc IT en France	-	66/100	Hausse
		Partenariats avec des fournisseurs engagés en matière de RSE						

ESRS	Enjeu de durabilité	IRO	Politiques et plan d'actions	Section	Indicateur	Cible	Résultat 2025	Tendance
S4	Gestion des données personnelles	Fuite/divulgence de données personnelles détenues par Aubay Fuite/divulgence de données personnelles détenues par nos clients accessibles par nos salariés dans le cadre de prestations Non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles (RGPD) Capacité à assurer la conformité au RGPD Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents impliquant des données personnelles Prestations d'accompagnement pour la mise en conformité (RGPD)	<ul style="list-style-type: none"> Politique RGPD Système de management de la sécurité (ISO 27001) 	4.3.3.2	Taux de collaborateurs formés au RGPD	Augmenter le taux de formés au RGPD	54% ¹	-
S4	Qualité de service	Performance des systèmes d'informations des clients Atteinte à la réputation liée à une qualité de service insuffisante Dériver sur projets à engagement de résultats, entraînant des pénalités financières Augmentation de la productivité via l'utilisation d'outils d'IA/nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> Politique qualité Contrôles qualité, sécurité, environnement 	4.3.3.3	Part de sites certifiés ISO 9001	-	70%	Stable
G1	Pratiques de gouvernance	Fonctionnement de la gouvernance Intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance Non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier	<ul style="list-style-type: none"> Sélection des membres du Conseil d'Administration selon leurs compétences Présence d'indépendants au Conseil d'Administration Constitution de Comités spécialisés (audit, rémunérations, RSE) 	4.1.2	Part d'administrateurs indépendants	-	33%	Stable
G1	Éthique des affaires	Protection des lanceurs d'alerte Corruption dans les relations d'affaires Non-respect de la réglementation sur les pratiques éthiques Atteinte à la réputation liée à un manque d'éthique dans les relations d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Politique anti-corruption et Code de conduite Procédure d'alerte Mise en place d'un Comité éthique 	4.4.2.1	Taux de collaborateurs sensibles formés à l'anti-corruption	≥80%	96%	Stable
G1	Recherche et innovation	Travaux et projets de la Cellule Innovation Émergence de sujets innovants	<ul style="list-style-type: none"> Activités de la Cellule Innovation 	4.5.2	Nombre d'heures passées sur des projets innovation	-	716 642 h	Hausse
G1	Cybersécurité	Survenance d'incidents de cybersécurité Renforcement de la cybersécurité chez nos clients Contrôle de conformité des fournisseurs et sous-traitants Arrêt de la production liée à un incident de cybersécurité entraînant une perte de chiffre d'affaires Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents de cybersécurité Nouvelles réglementations entraînant de nouveaux besoins clients Instabilité géopolitique impactant la cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> Politique cybersécurité Système de management de la sécurité (ISO 27001) 	4.5.4	Part de sites certifiés ISO 27001	-	60%	Stable
E1, S4, G1	Développement du Numérique Responsable	Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'éco-conception Optimisation de l'empreinte environnementale des services numériques Aubay via des pratiques d'éco-conception Amélioration de l'inclusivité des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'accessibilité Amélioration de l'inclusivité des services numériques Aubay via des pratiques d'accessibilité Mécénat de compétences Intégration systématique de critères RSE dans les appels d'offres Non-respect de la réglementation concernant l'inclusion numérique	<ul style="list-style-type: none"> Démarche Numérique Responsable Engagement sur le mécénat et dispositif de mécénat de compétences pour soutenir des projets à valeur sociétale 	4.5.3	Dons en mécénat	Poursuivre l'augmentation des dons associés aux activités de mécénat	1,4 M€	Baisse

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

¹ La méthodologie a été actualisée afin de ne considérer que les collaborateurs formés au cours des deux dernières années. En conséquence, les données présentées cette année ne sont pas directement comparables avec les données historiques.

4.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.2.1. Taxonomie européenne

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

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

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

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

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

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

Ainsi, une fois la conformité générale des activités de Aubay aux catégories de la Taxonomie analysée et les activités classées comme « éligibles » et « alignées » ; le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation pour 2025 associés à ces activités ainsi que leur importance relative par rapport à l'activité totale de Aubay, ont été calculés.

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

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

4.2.1.1. Éligibilité et alignement du chiffre d'affaires

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

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

autres activités informatiques » du règlement Taxonomie. Cette catégorie n'est éligible que sur l'objectif d'adaptation au changement climatique et elle n'est pas considérée comme « habilitante ». De ce fait, en adoptant en 2025 cette lecture restrictive du règlement, aucune part du chiffre d'affaires de Aubay sur cette activité n'est considérée à date comme éligible à la Taxonomie.

Pour l'objectif d'atténuation au changement climatique (CCM), aucun revenu de Aubay n'a été identifié comme éligible en 2025. Par conséquent, pour l'exercice 2025, la part de revenus éligibles ou alignés à la Taxonomie s'élève à 0% du chiffre d'affaires global.

4. RAPPORT DE DURABILITÉ 2025

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Activités économiques	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu 2025 (en K€)	Part du chiffre d'affaires 2025	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée ou éligible à la taxonomie, 2024	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM/8.2	0,0	0,0 %														0,0 %		
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM/8.2	0,0	0,0 %	E	N/	N/	N/	N/	N/								0,0 %	H	
Total (A.1+A.2)		0,0	0,0 %														0,0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		601 600 ¹	100 %																
Total (A+B)		601 600	100 %																

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

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

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

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

En 2025, ce sont 22,9 % des dépenses d'investissements qui sont éligibles à la Taxonomie. À noter : les dépenses d'investissements ayant été considérées dans le calcul de ce ratio sont les immobilisations corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les licences et logiciels ainsi que les autres immobilisations incorporelles.

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

Aujourd'hui, les informations collectées ne permettent pas de vérifier que l'ensemble des critères définis dans le règlement européen sur la Taxonomie est rempli. En effet, nos fournisseurs de véhicules ne sont pas en mesure de nous fournir l'ensemble des informations relatives aux critères d'absence de préjudice important sur l'objectif pollution (PPC). Nous suivons cependant un indicateur correspondant à la part de véhicules bas-carbone dans la flotte automobile Aubay. Ainsi, en 2025, 55% de la flotte du Groupe Aubay est composée de véhicules hybrides ou

électriques (contre 43% en 2024). Sur les bâtiments, Aubay est locataire de ses bureaux sur l'ensemble de ses sites. Une première analyse de vulnérabilité aux risques climatiques a été réalisée, ainsi que des audits énergétiques. Les principaux leviers pour l'atténuation du changement climatique et l'adaptation sont actionnables par les gestionnaires d'immeubles puisque les travaux sur l'enveloppe des bâtiments (isolation des murs, doubles vitrages) sont à la charge des propriétaires.

Pour les dépenses d'exploitation, les dépenses analysées concernent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les loyers court terme, les frais de maintenance, d'entretien et de réparation des actifs et toute autre dépense liée à l'entretien courant des actifs. Du fait des pratiques de place adoptées et à la suite d'une analyse menée sur la matérialité de ces dépenses, Aubay a décidé de se prévaloir de l'exemption de matérialité sur cet indicateur. En effet, les dépenses retenues s'établissaient à moins de 1% des dépenses d'exploitation totales en 2025 et ont donc été considérées comme non significatives.

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

1 Cf. 6.1.2 Comptes de résultat consolidés

Activités économiques	Code(s)	CapEx absolu 2025 (en K€)	Part du CapEx absolu 2025	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Garanties minimales	Part du CapEx alignée ou éligible à la taxonomie, 2024	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM/CCA 6.5	0,0	0,0 %													0,0%			
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	CCM/CCA 7.7	0,0	0,0 %													0,0 %			
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																			
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM/CCA 6.5	1 054	1,0 %	E	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							20,3 %			
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	CCM/CCA 7.7	22 756	21,9 %	E	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							37,8 %			
Total (A.1+A.2)		23 810	22,9 %													58,1 %			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		80 144	78,1 %																
Total (A+B)		103 954¹	100 %																

	Part des dépenses d'investissement / Total dépenses d'investissement	
	Alignement par objectif	Éligibilité par objectif
CCM	-	22,9%
CCA	-	22,9%
WTR	-	-
CE	-	-
PPC	-	-
BIO	-	-

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

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

4. RAPPORT DE DURABILITÉ 2025

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Activités économiques	Code(s)	OpEx absolu 2025 (en K€)	Part de l'OpEx absolu 2025	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important				Garanties minimales	Part de l'OpEx alignée ou éligible à la taxonomie, 2024	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire				
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																	
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																	
		0,0	0,0 %												0,0 %		
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE)																	
		0,0	0,0 %												0,0 %		
Total (A.1+A.2)		0,0	0,0%												0,0 %		
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																	
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		533 124 ¹	100%														
Total (A+B)		533 124	100%														

	Part des dépenses opérationnelles / Total dépenses opérationnelles	
	Alignement par objectif	Éligibilité par objectif
CCM	-	-
CCA	-	-
WTR	-	-
CE	-	-
PPC	-	-
BIO	-	-

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

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

1 Cf. 6.1.2 Comptes de résultat consolidés

4.2.2. Changement climatique [ESRS E1]

4.2.2.1. Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

4.2.2.1.1. Analyse de scénarios climatiques

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

Le processus d'analyse comprenait les étapes suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En ce qui concerne les risques climatiques extrêmes, l'activité de Aubay n'est pas fortement dépendante des bâtiments. Toutes nos activités se déroulent dans des grandes villes, qui bénéficient d'une meilleure protection contre les coupures de courant. À noter que seul notre bureau de Barcelone est situé en zone côtière, ce qui limite notre exposition aux risques d'inondation. De plus, notre consommation d'eau relève uniquement de nos activités de bureaux, incluant l'utilisation pour les sanitaires et l'entretien des locaux (0,6 m³/m² en 2025 pour le Groupe Aubay), réduisant ainsi notre vulnérabilité aux pénuries d'eau.

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

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

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

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

Énergie

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

Atténuation du changement climatique

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

Adaptation au changement climatique

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

4.2.2.1.2. Incidences financières associées aux impacts, risques et opportunités

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

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

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

4.2.2.2. Gouvernance et pilotage des sujets liés au changement climatique

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

Par ailleurs, le processus d'élaboration du plan de transition climatique d'Aubay se déroule en plusieurs étapes clés. En 2025, des travaux de formalisation ont été menés pour la quantification GES des leviers de décarbonation et la définition de trajectoire carbone. Ces éléments ont permis d'enrichir notre plan de décarbonation, qui constitue une première étape dans la construction de notre plan de transition :

1. Co-construction et validation : le plan a été élaboré en collaboration avec les services et filiales pertinents pour garantir sa faisabilité et son alignement avec les réalités opérationnelles métiers
2. Validation au niveau de la Direction Générale : celle-ci a examiné le plan pour s'assurer de sa cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise
3. Mise en œuvre : avec l'appui de l'équipe RSE, les différents services appliquent leur feuille de route personnalisée, permettant l'intégration de la durabilité dans tous les métiers et périmètre d'Aubay.

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

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

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

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

4.2.2.3. Plan de décarbonation pour l'atténuation du changement climatique [E1-1, E1-2]

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

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

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

Dans le cadre de ce plan, nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de GES détaillés dans la section 4.2.2.3.1 *Cibles et résultats liés au changement climatique*. Pour atteindre ces objectifs, nous mettons en œuvre un plan d'actions de réduction de notre impact carbone, dans l'ensemble de nos filiales. Ces actions sont détaillées dans la section 4.2.2.4 *Plan d'actions lié au changement climatique*.

4.2.2.3.1. Cibles liées au changement climatique [E1-4]

Notre trajectoire de décarbonation a été validée par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et se décline selon les objectifs de réduction suivants :

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

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

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

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

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

Le plan de décarbonation est porté par la Direction Générale et il est pleinement intégré dans la feuille de route RSE. Il s'inscrit dans une logique de transformation du modèle d'affaires : sobriété numérique, mobilité durable, achats responsables.

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

- Alimenter 100% des sites du Groupe par de l'électricité renouvelable en 2030
- Réduire de 30% notre consommation d'électricité en 2025 (base 2018, en kWh/m²)
- Réduire de 65% notre consommation de papier en 2025 (base 2018, en nombre de feuilles A4/collaborateur)

4.2.2.3.2. Trajectoire carbone

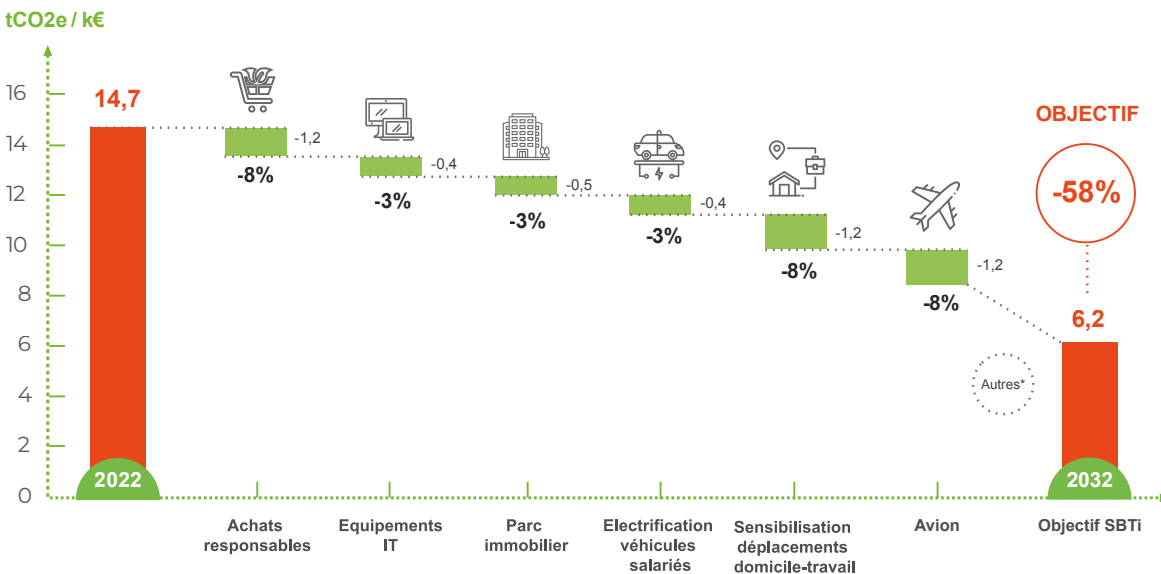
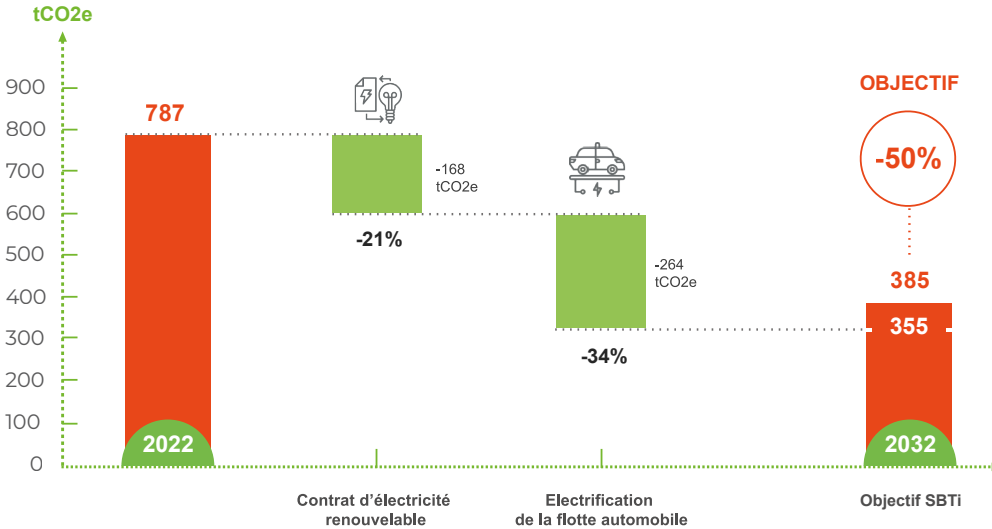
La trajectoire carbone d'Aubay prévoit une réduction progressive des émissions jusqu'en 2032, avec des objectifs par filiales et par catégorie d'émissions. Les données de trajectoire sont exprimées en tCO₂e et en intensité carbone (tCO₂e/M€). Un outil de trajectoire carbone permet de suivre les résultats, adapter les hypothèses et piloter l'atteinte de ces objectifs.

Des indicateurs sont mis à jour dans l'outil de trajectoire carbone pour mesurer l'impact des actions et ajuster la trajectoire si nécessaire. Ci-contre quelques exemples d'indicateurs : litres de carburant consommés, dépenses (k€) en prestations de services, nombre de PC et smartphones achetés (reconditionnés ou non), distances parcourues en avion (km), etc.

4.2.2.3.3. Leviers de réduction et ressources

Afin d'atteindre ses objectifs de décarbonation, Aubay a identifié des leviers de décarbonation pour chaque catégorie majeure d'émissions carbone. Les principaux leviers de décarbonation identifiés sont les suivants :

- Sobriété énergétique et énergies renouvelables (scopes 1 et 2)
- Mobilité durable (scopes 1 et 3)
- Numérique responsable (scopes 2 et 3)
- Achats responsables (scope 3)
- Parc immobilier (scope 3)



*Réduction déjà réalisée entre 2022 et 2024 + autres actions marginales

Les actions derrière chacun de ces leviers sont décrites en détails dans la partie 4.2.2.4 *Plan d'actions lié au changement climatique [E1-4]*.

Des indicateurs de performance sont également en place pour suivre les progrès réalisés. Ces indicateurs incluent la réduction des émissions de GES, l'augmentation de l'efficacité énergétique et la part d'énergies renouvelables dans notre consommation totale d'énergie. Nos progrès sont ainsi communiqués publiquement dans notre Rapport de durabilité, pour assurer la transparence et l'engagement continu vis-à-vis de nos parties prenantes. Ces éléments sont détaillés dans la section 4.2.2.5 *Résultats liés au changement climatique*.

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

En obtenant la certification ISO 14064-1, Aubay Italie démontre son engagement envers la réduction de leur empreinte carbone et la promotion du développement durable. Par ailleurs, 55% des sites Aubay sont certifiés ISO 14001 pour leur système de management environnemental en 2025.

À noter que Aubay ne fait pas partie des indices de référence « accord de Paris ».

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

4.2.2.4.1. Actions en faveur de la sobriété énergétique

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

En 2025, Aubay a poursuivi ses actions en faveur de la sobriété énergétique. Il s'agit notamment de :

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

Des audits énergétiques ont également été réalisés en 2024 sur plusieurs sites Aubay, notamment en France.

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

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

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

Dans le cadre des déménagements prévus en France en 2026, notamment suite au rachat de Solutec, l'efficacité énergétique sera un critère essentiel pour le choix des nouveaux sites.

4.2.2.4.2. Des déplacements plus vertueux pour les collaborateurs

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

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

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

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

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

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

Le Groupe Aubay a également pour objectif d'augmenter la part d'électricité renouvelable dans ses consommations électriques. En 2025, c'est l'ensemble des sites Aubay France qui est passé à l'électricité renouvelable amenant la part de sites Aubay alimentée à l'électricité renouvelable à 94%.

L'installation de dispositifs de production d'électricité renouvelable directement sur site est également une opportunité étudiée par Aubay. En produisant sa propre énergie, une entreprise devient moins dépendante des fluctuations des prix de l'énergie sur le marché et peut assurer une continuité de ses opérations même en cas de perturbations de l'approvisionnement.

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

Aubay suit de près les évolutions réglementaires en matière d'énergie et de climat notamment, via une veille environnementale réalisée à l'aide de divers outils.

Pour inciter à utiliser des modes de transports doux, Aubay France propose également à ses collaborateurs de bénéficier d'indemnités kilométriques vélo et a mis en place un parking vélo au siège. Des prises permettant la recharge de véhicules électriques ont été installées dans le parking, afin de faciliter et d'encourager les collaborateurs à opter pour des modèles hybrides ou électriques. En 2025, le dispositif de Forfait Mobilité Durable (FMD) est également entré en vigueur en France. Ce forfait permet la prise en charge, par l'employeur, des frais engagés par les collaborateurs utilisant des solutions de mobilité durable telles que le vélo (y compris électrique), le covoiturage, les transports en commun hors abonnements ou encore les services de mobilité partagée.

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

En 2025, Aubay Italie a créé un poste de *mobility manager* afin de structurer et renforcer sa stratégie en matière de mobilité durable. Cette fonction contribue pleinement à la démarche de l'entreprise visant à réduire son empreinte environnementale.

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

4.2.2.4.3. Des achats plus responsables

Les exigences RSE de Aubay sont formalisés auprès de nos sous-traitants et fournisseurs dans notre Charte Achats Responsables, comme détaillé dans la section 4.3.2.2. *Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-1]*.

Concrètement, nous mettons également en œuvre plusieurs actions pour réduire l'empreinte carbone de nos achats :

- **Achats de goodies plus responsables.** Depuis plusieurs années en France, nous sélectionnons avec attention les goodies que nous commandons, que ce soit pour les Welcome Pack que nous distribuons aux nouveaux collaborateurs, ou pour les goodies que nous distribuons dans le cadre des forums écoles ou recrutement. En effet, nous sommes attentifs à la provenance des objets publicitaires et privilégions les fabrications françaises ou européennes. Un reporting de performance environnemental est fourni par le prestataire afin de suivre notre impact et notre empreinte carbone pour ces achats.





- **Des partenaires engagés pour nos événements internes.** Lorsque cela est possible, nous privilégions, pour nos événements internes en France, des prestataires engagés dans une offre alimentaire plus responsable et inclusive, notamment en favorisant des menus alternatifs et végétariens et des collaborations avec des structures de type ESAT.

Pour affiner le calcul de notre bilan carbone, nous travaillons également sur la collecte de l'intensité carbone de nos fournisseurs.

Notre politique d'achats responsables est conjointement liée aux actions que nous mettons en œuvre en faveur de l'économie circulaire, notamment pour la réduction de la consommation de ressources comme détaillé dans la section 4.2.3.3.2 *Réduction de la consommation de ressources naturelles*.

4.2.2.4.4. Actions pour réduire l'impact environnemental de nos immobilisations

Aubay s'engage pour une gestion responsable des équipements informatiques via de nombreuses actions :

 Réduction du besoin matériel	 Réemploi du matériel	 Allongement de la durée de vie et réparabilité	 Achats responsables et fin de vie
<ul style="list-style-type: none"> ● Suppression des téléphones fixes ● Virtualisation complète des infrastructures ● Attribution des petits équipements types sacs et souris, sur demande uniquement, pour éviter la surconsommation et garantir leur utilisation par les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Location des imprimantes ● Réutilisation interne des équipements ● Achat de matériel reconditionné 	<ul style="list-style-type: none"> ● Allongement de la durée de vie des PC pour passer de 3 à 5 ans ● Sensibilisation des collaborateurs à l'entretien du matériel ● Réemploi des pièces détachées ● Conseils pour optimiser performance et usage ● Allongement de la garantie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation RSE des fournisseurs ● Intégration de critères environnementaux dans le choix de matériel : EPEAT, TCO Certified ● Fin de vie : recyclage des DEEE par notre prestataire spécialisé, soit par le don à des associations en vue du réemploi

Par ailleurs, dans le cadre des déménagements prévus de ses sites en France, un mobilier éco-conçu doit être privilégié et le mobilier qui ne sera plus utilisé sera revalorisé.

4.2.2.4.5. Vers un Numérique plus Responsable

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

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

La démarche Numérique Responsable de Aubay a été récompensée par l'obtention du label NR (Numérique Responsable) de niveau 1 en début d'année 2023. Au travers ce label, c'est la qualité de nos engagements qui est saluée et un encouragement certain à œuvrer pour un modèle numérique soutenable. Le label NR s'appuie sur un référentiel construit par l'INR en partenariat avec le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, l'ADEME et WWF. Ce référentiel est construit autour de 5 axes : stratégie et gouvernance, soutien à la stratégie NR, cycles de vie des services numériques, extension de la démarche NR, produits et services des ESN.

En 2025, Aubay a initié le processus de labellisation de niveau 2 et sa démarche a été audité en novembre 2025, pour un résultat attendu au S1 2026.

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

Pour une société de conseil comme Aubay, former son personnel est indispensable afin de délivrer un service d'excellence et développer les compétences individuelles. Nous souhaitons que nos collaborateurs soient toujours en mesure d'accompagner nos clients sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain, une ambition qui passe actuellement par leur capacité à proposer des solutions numériques plus sobres. C'est pourquoi Aubay a continué de déployer en 2025 en France un cycle de formations dédiées au Numérique Responsable partagé en trois volets : un module de sensibilisation des impacts du numérique et de la démarche de conception responsable, un module sur l'écoconception et un dernier module sur l'accessibilité numérique. Depuis septembre 2022, près de 300 collaborateurs Aubay ont suivi un module de formation NR.

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

Aubay veut également accompagner ses clients dans leur transition écologique et environnementale, en leur proposant des solutions numériques adaptées à leurs besoins, pour réduire l'impact environnemental de leurs pratiques numériques. Dans ce cadre, plusieurs développeurs participent chaque année à des challenges EcoCode dont l'objectif est de faire émerger des bonnes pratiques d'éco-conception du code et dont Aubay est partenaire. L'éco-conception est une démarche qui vise à réduire les impacts environnementaux négatifs tout au long du cycle de vie d'un service numérique.

En 2025, un ensemble de documents (appelé "Kit NR") à destination des équipes projet a été élaboré pour les aider à déployer une démarche NR. Ce kit comprend les éléments suivants :

- les parcours de formation proposés aux collaborateurs,
- les bonnes pratiques à suivre par profils de collaborateur (Chef de projet, développeur, BA, ...) et selon les 2 axes : éco-conception et Accessibilité,
- une grille d'analyse des objectifs NR du projet,
- un formulaire de REX client,
- un canal de retour projet,
- et des manuels d'utilisateurs sur les outils préconisés (EcoIndex, Fruggr, Audit RGAA).

Ce kit peut être déployé au sein des projets avec l'aide d'un "Réfèrent NR", personne experte des thématiques éco-conception et accessibilité, et en contact avec l'équipe RSE pour lui remonter les grandeurs du projet (score NR ciblé, atteint, empreinte carbone de la prestation...).

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

Début 2025, un hackathon autour du Numérique Responsable a également été organisé. Cet événement a permis la mutualisation des talents Aubay pour imaginer, en équipe, des applications ou services digitaux qui favorisent une consommation plus durable, encouragent et permettent aux utilisateurs de minimiser leur empreinte écologique.

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

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

4.2.2.5. Résultats liés au changement climatique [E1-5, E1-6]

Aubay suit plusieurs indicateurs pour mesurer l'impact environnemental de ses activités, notamment sur ses sites, mais aussi concernant les déplacements de ses collaborateurs :

Indicateurs - Consommation d'énergie et mix électrique	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Efficacité énergétique électrique (en kWh/m²)	56	59	-5%
Consommation d'électricité produite à partir de sources fossiles (en kWh) [E1-5]	11 644	48 561	-76%
Consommation d'électricité produite à partir de sources nucléaires (en kWh) [E1-5]	217 031	435 471	-50%
Consommation d'électricité produite à partir de sources renouvelables (en kWh) [E1-5]	592 134	410 100	44%
Part de sites alimentés en électricité renouvelable	94%	65%	45%
Consommation de gaz rapportée à la surface (en kWh PCS/m²)	2	4	-55%

En 2025, la consommation d'électricité du Groupe en absolu a baissé de 8%. En parallèle, la politique d'optimisation des surfaces de bureaux occupées s'est, elle aussi, poursuivie. Ces actions conjointes ont permis de poursuivre la baisse du ratio d'efficacité électrique (basé sur la surface en fin d'année). De plus, à fin 2025 quasiment la totalité des sites du Groupe Aubay est alimentée en électricité renouvelable.

Règles de calcul :

La consommation d'électricité correspond aux quantités d'électricité comptabilisées sur la base de la facturation (données estimées).

Une méthode d'estimation basée sur les consommations mensuelles disponibles a été retenue dans les cas où les entités ne seraient pas en mesure de collecter les factures sur l'année entière.

Dans le cas d'une facture bimestrielle reportant une consommation à cheval sur deux années, la consommation est divisée en deux parties égales.

La répartition des différentes consommations d'électricité par sources (fossiles, nucléaires, renouvelables) est faite à la fois par l'approche location-based et l'approche market-based, selon les informations disponibles.

Indicateurs - Déplacements	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Distances parcourues en voiture pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	191	177	8%
Distances parcourues en avion pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	3 258	2 869	14%
Distances parcourues en train pour des déplacements professionnels par collaborateur (en km/collaborateur)	1 299	1 195	9%
Distances parcourues en voiture pour des déplacements domicile-travail par collaborateur (en km/collaborateur)	1 274	1 425	-11%
Distances parcourues en transports en commun pour des déplacements domicile-travail par collaborateur (en km/collaborateur)	2 705	2 379	14%
Part de distances parcourues en transport en commun pour les déplacements domicile-travail	68%	63%	9%
Part de véhicules électriques ou hybrides dans la flotte automobile	55%	43%	28%

Entre 2024 et 2025, l'augmentation des distances parcourues s'explique par un retour sur site des collaborateurs et davantage de déplacements professionnels. À noter que les transports en commun sont privilégiés par les collaborateurs pour leurs déplacements domicile-travail, une démarche encouragée par les différents dispositifs mis en place dans les pays en faveur des mobilités durables (exemple : entrée en vigueur du Forfait Mobilité Durable en France).

Règles de calcul :

Déplacements domicile-travail

Concernant les déplacements en voiture et en transports en commun :

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

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

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

Déplacements professionnels

Concernant les déplacements en voiture :

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

Concernant les déplacements en avion et en train :

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

Pour évaluer ses émissions de gaz à effet de serre, Aubay a calculé le bilan carbone de l'ensemble du Groupe sur le scope 1 (émissions directes), le scope 2 (émissions indirectes) et le scope 3 (autres émissions indirectes). Cette étude dresse un état des lieux complet des émissions de gaz à effet de serre du Groupe Aubay sur l'année 2025. Les résultats obtenus sont détaillés ci-dessous.

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

Indicateurs - Émissions de GES [E1-6]	Valeur 2025	Valeur 2024	Evolution
Scope 1			
Émissions de GES scope 1 (en tCO ₂ e)	403	413	-2%
Scope 2			
Émissions de GES scope 2 fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	108	111	-3%
Émissions de GES scope 2 fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	14	29	-52%
Scope 3			
Émissions de GES scope 3 fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	5 312	6 392	-17%
Émissions de GES scope 3 fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	5 292	6 375	-17%
▶ 3-1 Produits et services achetés	1 928	2 553	-24%
▶ 3-2 Biens immobilisés	570	538	6%
▶ 3-3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2, méthode fondée sur la localisation)	125	137	-9%
▶ 3-3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2, méthode fondée sur le marché)	105	120	-13%
▶ 3-5 Déchets générés	23	28	-18%
▶ 3-6 Déplacements professionnels	352	634	-44%
▶ 3-7 Déplacements domicile-travail	2 243	2 502	-10%
Scopes 1, 2 et 3			
Émissions totales de GES fondées sur la localisation (en tCO ₂ e)	5 823	6 915	-16%
Émissions totales de GES fondées sur le marché (en tCO ₂ e)	5 709	6 817	-16%
Intensité de GES			
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par chiffre d'affaires net (en kgCO ₂ e/k€)	10,6	12,8	-17%
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par chiffre d'affaires net (en kgCO ₂ e/k€)	10,4	12,6	-18%

Règles de calcul :

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

Scope 1 et Scope 2

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

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

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

Scope 3

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

Activités amont :

- Immobilisation : Il s'agit de l'inventaire de toutes les immobilisations (bâtiments, parkings, parc informatique, véhicules et mobilier). Le parc mobilier a été comptabilisé en utilisant des montants financiers.
- Achats de biens et services : Il s'agit des dépenses réalisées par Aubay. Les données sont issues de la comptabilité.
- Repas : Il s'agit du nombre de Tickets Restaurant® octroyés aux collaborateurs.

Activités aval :

- Déplacements domicile-travail : Les données d'entrée sont issues des fichiers de reporting relatifs à chacune des filiales.

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

À date, les émissions de GES du scope 3 ne sont pas calculées à l'aide de données primaires obtenues auprès de fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur. Pour calculer les émissions de GES du scope 3, les données d'activités décrites ci-dessus sont multipliées par les facteurs d'émission correspondants, issus de la Base Carbone v23.6 de l'ADEME ou de la base interne Ekodev.

Par ailleurs, en 2025, Aubay a également évalué les émissions indirectes liées à la sous-traitance, estimées entre 1 500 tCO₂e et 2 000 tCO₂e. Cette estimation demeure toutefois approximative, car elle repose sur une extrapolation du Bilan Carbone de Aubay et sur l'hypothèse que les activités de nos sous-traitants présentent des profils d'émissions similaires aux nôtres. Concrètement l'impact de la sous-traitance a été calculé en appliquant un ratio d'émissions de gaz à effet de serre par personne, établi à partir des données consolidées des différentes filiales. Ce niveau de précision reste limité, la majorité de nos sous-traitants étant des structures de petite taille ou des travailleurs indépendants, ne disposant à ce jour d'un niveau de maturité suffisant pour produire leurs propres bilans d'émissions.

Les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités des consultants intervenant sur les sites des clients n'ont pas été intégrées au Bilan Carbone présenté plus haut. Leur évaluation repose en effet sur une méthodologie fortement estimative basée sur des ratios moyens de consommation énergétique, de production de déchets et d'utilisation d'équipements IT. À titre indicatif, ces émissions sont estimées entre 800 tCO₂e et 900 tCO₂e pour l'année 2025. En outre, le levier d'actions de Aubay sur ces émissions demeure limité, leur réduction dépendant principalement des politiques et mesures mises en œuvre par les clients sur leurs propres sites.

Le Groupe n'a pas développé de projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7) ou de tarification interne du carbone (E1-8) de ce fait les exigences de publication liées à ces sujets sont non applicables pour Aubay.

4.2.3. Économie circulaire [ESRS E5]

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

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

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

Ressources entrantes y compris l'utilisation des ressources

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

Production de déchets

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.3.3.1. Le recyclage de nos déchets de bureau

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

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

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

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

4.2.3.3.2. Réduction de la consommation de ressources naturelles

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

En 2025, nous avons également continué le suivi de notre consommation d'eau. Des mesures de sensibilisation ont été déployées pour encourager les collaborateurs à adopter des comportements plus économes en eau.

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

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

4.2.3.3.3. Engagement pour le réemploi

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



- Depuis 2015, Aubay organise chaque année en France une collecte de vêtements au profit de l'association La Cravate Solidaire. Cette association se charge de les offrir à des étudiants ou personnes en réinsertion professionnelle. Les vêtements sont ainsi sélectionnés par un conseiller en image afin d'habiller au mieux les candidats pour leurs entretiens. Cette association les prépare également à des entretiens d'embauche. Aubay participe ainsi, dans le domaine du service qui caractérise son activité, à promouvoir l'insertion professionnelle et l'économie circulaire. En 2025, Aubay a remis 149 kg de vêtements à usage professionnel à l'association.



- Aubay collecte aussi des lunettes au profit de l'association humanitaire Médico Lions Clubs de France. L'association récupère les objets en très bon état pour une redistribution au travers de missions

ophtalmologiques dans les pays en développement et toutes celles qui ne sont pas réutilisables, partent au recyclage des métaux et plastiques. La collecte concerne tous types de lunettes (solaires, de vue, pour enfants) mais aussi les verres et les étuis, qu'ils soient en bon état ou abîmés.

- Aubay Italie a contribué à plusieurs projets solidaires en partenariat avec des associations environnementales. À titre d'exemple, grâce à la participation de Aubay Italie, 1000 kg de déchets ont été ramassés sur des plages, parcs et routes par le réseau d'associations Plastic Pull.
- Aubay Portugal a fait don de plus de 30 ordinateurs usagés à l'Agrupamento de Escolas da Póvoa de Santa Iria afin d'améliorer l'accès des élèves aux outils technologiques.

4.2.3.3.4. Empreinte des assets informatiques de Aubay

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

Les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) font l'objet d'une collecte et d'un traitement spécifique. Aubay vise avant tout la sobriété et la longévité des équipements, c'est pourquoi en 2023, le délai de renouvellement de nos ordinateurs portables a été allongé pour passer de 3 à 5 ans. Aubay s'assure également de la valorisation du matériel qui arrive en fin de vie et dont l'utilisation par les collaborateurs n'est plus possible. Des collectes de DEEE ont ainsi eu lieu en 2025, sur des volumes en baisse par rapport à 2024. Par ailleurs, depuis fin 2025, Aubay a mis en place en France une procédure permettant de réaliser des dons de matériel à des associations. Chaque ordinateur est entièrement réhabilité par nos équipes (nettoyé et reconditionné) afin de leur offrir une seconde vie auprès des associations.

En 2023 en France, nous avons mis à jour la méthodologie de calcul de notre score Green IT, qui nous permet d'évaluer la part de notre parc informatique en adéquation avec des critères environnementaux définis dans le cadre de labels reconnus. Ce score traduit la procédure d'achats responsables de nos équipements informatiques et notre volonté de tendre vers un système d'information plus durable. Actuellement, 97% de nos ordinateurs portables sont certifiés avec une note moyenne de 66/100. Nous avons ainsi partagé à nos fournisseurs d'équipements IT notre volonté de privilégier des matériels durables et responsables.

Par ailleurs, les nouveaux collaborateurs sont sensibilisés dès leur arrivée à l'importance de l'entretien du matériel afin de prolonger leur durée de vie.

En France, nous continuons à consolider et à moderniser l'environnement de nos salles serveurs avec nos prestataires, en favorisant une migration vers des solutions d'hyperconvergence, ce qui nous aide à réduire l'empreinte environnementale associée au stockage de nos données. À noter qu'il s'agit uniquement des données Aubay puisque Aubay n'exerce pas d'activité d'hébergement de données pour ses clients.

4.2.3.3.5. Incidences financières associées aux impacts, risques et opportunités

La pénurie de terres rares peut entraîner des problèmes géopolitiques et des difficultés d'approvisionnement en produits numériques. Ce risque à court terme a une incidence financière majeure (5 à 10% du résultat net) sur Aubay car elle impacte la productivité de nos collaborateurs.

L'augmentation du volume de terminaux/DEEE dans le monde entraîne progressivement un épuisement de ressources naturelles entraînant une hausse des coûts d'achat du matériel informatique. Rapporté au résultat net, ce risque financier a une incidence financière faible (0 à 2% du résultat net) sur Aubay sur le long terme (plus de 5 ans).

Grâce à la mise en place d'un outil de veille réglementaire, l'incidence financière du risque concernant le non-respect

de la réglementation est considéré comme faible, de même que le risque d'atteinte à la réputation lié à une absence de gestion des déchets.

Par ailleurs, l'utilisation d'équipements reconditionnés permet de réduire l'empreinte environnementale du matériel, en réduisant la quantité de matières premières nécessaires à leur fabrication. En réutilisant des composants existants, l'extraction de nouvelles ressources naturelles est réduite, tout comme l'impact environnemental associé à l'extraction, au transport et à la transformation de ces matières premières. De surcroît, le reconditionnement prolonge la durée de vie des équipements, diminuant ainsi la quantité de déchets électroniques. Par ailleurs, les coûts d'acquisition de matériel reconditionné sont généralement inférieurs à ceux du matériel neuf.

Pour le détail des critères pris en compte dans la matérialité financière, veuillez vous référer à la section 4.1.5.1 *Méthodologie de l'analyse de double matérialité*.





4.2.3.4. Cibles et résultats liés à l'économie circulaire [E5-5]

Dans le cadre de sa feuille de route RSE, Aubay s'est engagé à réduire sa consommation de papier de 65% en 2025 par rapport à 2018. En 2025, cette consommation s'établit à 67 feuilles de papier A4 par collaborateur en moyenne sur un an (contre 291 en 2018), atteignant ainsi l'objectif de baisse fixé.

En 2025, la quantité totale de déchets produits au niveau du Groupe Aubay est de 36 tonnes, dont 25% ont été recyclés.

Indicateurs - Déchets [E5-5]	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Quantité totale de déchets produits (en tonnes)	36	48	-25%
Quantité totale de déchets non-dangereux produits (en tonnes)	33	44	-25%
Quantité totale de déchets dangereux produits (en tonnes)	3	3,6	-20%

Ci-dessous la répartition des volumes de déchets dangereux et non-dangereux produits au niveau du Groupe Aubay en 2025, selon leur mode de traitement :

		 DÉCHETS NON-DANGEREUX	 DÉCHETS DANGEREUX
	Déchets non-éliminés (en kg)	Déchets préparés en vue du réemploi	0
		Déchets recyclés	6 188
		Déchets valorisés autrement	0
	Déchets éliminés (en kg)	Déchets incinérés	20 792
		Déchets mis en décharge	6 026
		Déchets éliminés autrement	0

Règles de calcul :

Les volumes de déchets reportés sont issus des reportings fournis par les prestataires en charge de la gestion des déchets (registre des déchets, bordereaux de suivi des déchets).

Les seuls déchets pouvant être qualifiés de déchets dangereux dans le cadre des activités de Aubay sont les déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE).

Les méthodes d'estimation appliquées sont les suivantes :

- Pour les déchets inertes en mélange, aucun reporting n'est fourni par les autorités locales en charge de la collecte de ces déchets. Les volumes de déchets ont donc été estimés à partir d'un ratio de 3,1 kg/m² qui correspond à la moyenne de déchets pour un bâtiment de bureaux (source : Observatoire de l'immobilier durable).

- La répartition par mode de traitement des déchets non recyclés a également été réalisée à partir de ratios moyens : environ 30% des déchets non recyclés sont mis en décharge, tandis que 70% sont incinérés, selon le Ministère de la Transition écologique en France.
- Pour les déchets recyclables : pour les sites qui ne disposent pas de système de reporting malgré la présence d'un dispositif de tri des déchets (Portugal, Bruxelles, Namur, UK), les données ont été extrapolées à partir des données Aubay France en fonction des volumes des déchets produits par fraction au mètre carré.

4.3. INFORMATIONS SOCIALES

4.3.1. Effectifs de l'entreprise [ESRS S1]

4.3.1.1. Politiques liées aux effectifs de l'entreprise [S1-1]

4.3.1.1.1. Respect des droits humains

Aubay intervient dans un environnement exclusivement européen, dont les législations nationales tiennent compte du respect des droits de l'Homme.

Aubay respecte les droits fondamentaux en respectant l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, par sa lutte contre les discriminations, par la promotion de la diversité et de l'inclusion, ainsi que la liberté d'expression de ses organisations syndicales.

Aubay se réfère à des principes et normes volontaires de comportement responsable relatifs aux droits humains, notamment :

- à la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- aux principes relatifs aux droits de l'Homme et aux normes du travail du Pacte Mondial.

L'ensemble des mesures visant à remédier et/ou à permettre de remédier aux incidences sur les droits humains seront détaillées tout au long de ce chapitre.

Aubay Italie est certifié SA 8000 permettant de démontrer son engagement envers des pratiques de travail éthiques et responsables. Les critères de la norme incluent l'interdiction du travail des enfants, le respect des droits syndicaux, la non-discrimination et la sécurité au travail.

4.3.1.1.2. Notre approche globale

La stratégie de Aubay en termes de management des talents repose sur 3 axes : recruter les meilleurs talents, proposer un accompagnement personnalisé tout au long du parcours des collaborateurs et offrir des perspectives d'évolutions motivantes.

La qualité des relations entre hiérarchie et collaborateurs est challengée dans le contexte économique de « guerre des talents ». Aubay s'adresse à une population d'ingénieurs et plus généralement à des profils issus d'établissements de l'enseignement supérieur, impliqués dans la mise en œuvre de la transformation numérique des entreprises. Le profil de ces acteurs est fortement demandé sur le marché. Des difficultés de recrutement, ayant pour conséquence un staffing en baisse ferait courir un risque sur les nouvelles prestations qui ne pourraient pas être assurées.

De la même façon, un turnover élevé ne permettrait pas de conserver un déroulement correct des prestations en cours.

Il est donc essentiel non seulement de recruter des talents qualifiés, mais également de les fidéliser. L'un des marqueurs fondamentaux de Aubay est d'offrir la possibilité à chacun de ses collaborateurs d'évoluer dans une atmosphère humaine et conviviale.

4.3.1.2. Impacts, risques et opportunités liés aux effectifs de l'entreprise

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés à ses effectifs.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés aux effectifs pour Aubay.

Conditions de travail

IRO	Type
Évolution de carrière des collaborateurs	Impact positif
Stabilité de l'emploi	Impact positif
Flexibilité du travail	Impact positif
Attraction et fidélisation des collaborateurs	Impact positif
Renforcement de la qualité de vie au travail	Impact positif
Prévention des risques psychosociaux	Impact positif
Évolution de l'organisation des modes de travail (ex : télétravail)	Opportunité
Hausse de la productivité et fidélisation des collaborateurs associée au bien-être au travail	Opportunité
Pénurie de talents (raréfaction des compétences techniques)	Risque
Atteinte à la marque employeur liée à de mauvaises pratiques RH (ex : notation Glassdoor)	Risque

Égalité de traitement et égalité des chances pour tous

IRO	Type
Inclusion de personnes en situation de handicap	Impact positif
Égalité professionnelle et accompagnement de la parentalité	Impact positif
Montée en compétences des collaborateurs	Impact positif
Discrimination au travail	Impact négatif
Nouvelles compétences sur le marché de l'emploi (ex: expertise en IA/apprentissage automatique, cloud, gestion de données)	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant la diversité (ex : Copé-Zimmermann, index Pénicaud, OETH)	Risque

4.3.1.3. Attraction et fidélisation des collaborateurs [S1-6, S1-9]

4.3.1.3.1. Recrutement des talents

Le Groupe Aubay a recruté 1 651 collaborateurs en 2025 et ambitionne de poursuivre sa croissance en recrutant de nouveaux talents en 2026.

Toutefois, le Groupe Aubay demeure confronté à une concurrence sévère dans le recrutement de talents.

Le développement des relations avec les grandes écoles d'ingénieurs et l'accueil de stagiaires et d'alternants, s'inscrivent au cœur même de la stratégie de recrutement.

Aubay dispose d'une cellule dédiée de professionnels du recrutement, spécialisés sur chacun de ses métiers.

Pour attirer ses futurs talents, la stratégie de recrutement s'appuie sur 3 axes :

- le sourcing *via* les plateformes de recrutement : sur la plupart de ces plateformes, Aubay bénéficie de pages entreprises afin de renforcer sa marque employeur, et d'avoir une image harmonisée sur l'ensemble des plateformes de recrutement ;
- la cooptation : Aubay encourage ses collaborateurs à présenter la société à leurs proches et ainsi leur donner envie de rejoindre ses équipes ;
- les événements de recrutement : Aubay organise ou participe à des événements de recrutement, alliant convivialité et réseautage. L'objectif est de présenter la Société aux candidats en recherche d'opportunités, dans le but d'attirer les meilleurs profils, en adéquation avec ses besoins de recrutement.

Des offres locales d'emploi

Aubay dispose d'une activité IT fortement centralisée sur les zones économiques les plus dynamiques. Ainsi, Aubay en France est implantée en Île-de-France, à Bordeaux, à Lyon et à Nantes. Pour chacune de ces implantations, le recrutement est local. Cette politique reste identique, pour chaque implantation géographique des filiales européennes Aubay :

- Italie : Rome, Milan, Turin, Bologne, Padova, Naples, Reggio Calabria, Acireale ;
- Espagne : Madrid, Barcelone, Valladolid ;
- Portugal : Lisbonne, Porto ;
- Belgique et Luxembourg : Bruxelles, Belgrade, Luxembourg.
























Une politique de stage renforcée

Aubay a renforcé la stratégie de développement de ses ressources humaines en concentrant une partie de ses efforts sur le recrutement de stagiaires, en 4^e et 5^e année d'études supérieures pour la majorité, considérés comme des collaborateurs à part entière sur tous les aspects : encadrement et suivi des travaux, bien-être au travail, formations.

La politique des stages s'est considérablement renforcée depuis plusieurs années, notamment avec la création du poste de Campus Manager en 2011 pour accompagner le recrutement et le suivi des stagiaires. Aussi, chaque année, des partenariats sont établis avec des établissements d'enseignement supérieur auprès desquels Aubay intervient, avec la participation de ses collaborateurs, le plus souvent d'anciens étudiants de ces établissements, désireux de partager leur expérience et leur métier, notamment sur les actions suivantes :

- aider les étudiants à la préparation d'entretiens de stage ;
- présenter Aubay et nos projets à travers des conférences.

Fort de ses partenariats avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses, Aubay a participé à une trentaine de forums étudiants en 2025.

ÉCOLE	DATE DE FORUM	ÉCOLE	DATE DE FORUM
 CESI ÉCOLE D'INGÉNIEURS	17 avril	 IESEG SCHOOL OF MANAGEMENT	30 janvier
 centralelille	16 octobre	 IMT Nord Europe École Mines-Télécom IMT-Université de Lille	18 novembre
 ECE ÉCOLE D'INGÉNIEURS ENGINEERING SCHOOL	16 octobre	 INSA INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES LYON	16 octobre
 efrei PARIS PANTHÉON ASSAS UNIVERSITÉ	15 mai (alternance) & 20 novembre	 isep École d'ingénieurs du numérique	10 avril (alternance) & 18 et 19 octobre
 ENSEA	14 octobre	 INP Clermont Auvergne Isima	20 novembre
 INP Bordeaux Enseirb-matmeca	16 octobre	 MIAGE RESEAU DES MIAGE DE FRANCE	13 mai
 INP Ensimag	6 novembre	 OMNES EDUCATION	12 février
 EPITA	25 septembre	 POLYTECH SORBONNE	4 novembre
 esiea ÉCOLE SUPÉRIEURE D'INGÉNIEURS	29 et 30 mai & 14 octobre	 DEVINCI HIGHER EDUCATION	27 mars
 ESIEE PARIS	6 novembre	 utc	16 octobre
 ESILV	16 octobre	 utt UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE TROYES	7 octobre
 eseo INNOVATION MAKES SENSE	9 octobre		
 ESSCA	1 ^{er} au 3 avril (alternance)		

Aubay a poursuivi en 2025 sa politique d'accueil des stagiaires afin de leur offrir une première expérience professionnelle et constituer ainsi un vivier de recrutement.

4.3.1.3.2. Fidélisation des talents

Aubay emploie des profils fortement demandés sur un marché en constante croissance. La fidélisation des talents constitue en conséquence un enjeu majeur ayant conduit l'entreprise à construire une politique orientée autour de 3 axes stratégiques :

- le développement de la culture managériale & un management de proximité ;
- le suivi personnalisé de chacun des salariés ;
- la valorisation des collaborateurs.

Un management de qualité et de proximité

Dans un environnement en constante évolution le rôle du manager est plus que jamais déterminant.

Aubay a mis en place un programme dédié à l'accompagnement de ses managers, visant à développer une culture managériale fondée sur le feedback positif, véritable levier de performance pour l'entreprise.

Par ailleurs, une majorité des managers Aubay a exercé le métier de consultant et a donc conscience des enjeux et des attentes des consultants. Lors du processus de recrutement, une attention particulière est portée à la capacité d'évolution et au potentiel de chaque consultant recruté afin que lui soit proposé le parcours le plus approprié à son profil et ses attentes.

Un suivi de carrière personnalisé

L'intégration des nouveaux collaborateurs débute par une matinée d'accueil, suivie d'un accompagnement personnalisé assuré par le manager ou l'ingénieur d'affaires, au travers de points de suivi réguliers adaptés aux besoins du consultant et à la nature de la mission.

Le choix fait par Aubay, d'intervenir exclusivement pour des clients grands comptes, permet de proposer à ses collaborateurs des missions variées sur des projets innovants et ambitieux et dans des secteurs diversifiés.

Aubay est également très attentif à la capacité de progression de ses collaborateurs et s'attache à leur offrir une véritable évolution de carrière. Un consultant peut débuter son parcours chez Aubay dans un métier et évoluer vers un autre, ou s'orienter vers un autre secteur d'activité.

En France, l'application « Mes entretiens » constitue un outil central de suivi et d'accompagnement du projet professionnel de chaque collaborateur. Elle permet à chaque salarié de retrouver, au sein d'une plateforme unique, l'ensemble des dispositifs de suivi de son parcours professionnel : entretien professionnel, entretien annuel, entretiens liés aux intercontrats de longue durée ainsi que les entretiens organisés à la suite d'un retour de longue maladie. Ces entretiens sont menés par les managers.

Une valorisation des collaborateurs

Aubay valorise ses collaborateurs au travers d'initiatives : leurs vidéos portraits, leurs témoignages sur les réseaux sociaux et dans nos magazines internes.

De plus, Aubay propose à ses collaborateurs en inter-contrat de réaliser des projets IT dans des associations

d'intérêt général. Les missions de mécénat sont diverses : Intelligence Artificielle, design et développement de sites internet et d'applications mobiles, animation d'ateliers informatiques, conception de plans marketing, rédaction de spécifications techniques, direction de projets, data analyse, audits RGPD, etc. Pour plus d'informations, se référer à la section 4.5.3 *Mécénat*.

4.3.1.3.3. Caractéristiques des effectifs de Aubay

Chez Aubay, les effectifs sont constitués des salariés de l'entreprise, en contrats permanent ou temporaire. Aucune heure non garantie n'est pratiquée au sein de l'organisation.

Au Portugal, les indicateurs incluent les données des sous-traitants recrutés en Amérique Latine, considérés pour le reporting RSE comme des collaborateurs en CDI ou CDD pour refléter au plus près les performances RSE de la filiale.

En Espagne, les effectifs présents au Mexique et les freelances travaillant en interne pour Aubay sont exclus du reporting social.

À noter également que les catégories "Non déclarés" et "Autres" n'existent dans les logiciels RH utilisés par Aubay à date : seuls les genres "Femmes" et "Hommes" sont donc reportés.

Indicateurs - Effectifs	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Effectif total [S1-6]	6 555	6 221	5%
Nombre de femmes [S1-6]	1 829	1 715	7%
Nombre d'hommes [S1-6]	4 726	4 506	5%

Indicateurs - Répartition par type de contrat et recrutement	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Effectif en CDI [S1-6]	5 555	5 333	4%
Nombre de femmes en CDI [S1-6]	1 674	1 575	6%
Nombre d'hommes en CDI [S1-6]	3 881	3 758	3%
Effectif en CDD [S1-6]	1 000	888	13%
Nombre de femmes en CDD [S1-6]	155	140	11%
Nombre d'hommes en CDD [S1-6]	845	748	13%
Entrées de personnel (embauches) [S1-6]	1 651	1 522	8%
Sorties de personnel (départs) [S1-6]	1 407	1 824	-23%
Taux de rotation [S1-6]	19%	25%	-24%

Indicateurs - Répartition par tranches d'âge	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Nombre de collaborateurs de strictement moins de 30 ans [S1-9]	1 220	1 227	-1%
Nombre de salariés entre 30 et 50 ans [S1-9]	4 133	3 885	6%
Nombre de collaborateurs de 51 ans ou plus [S1-9]	1 202	1 104	9%
Nombre de stagiaires issus d'établissements d'enseignement supérieur	137	121	13%
Nombre d'alternants	21	65	-68%

Indicateurs - Répartition par pays (2025)	Groupe	France	Italie	Espagne	Portugal	Belux	UK
Effectif total [S1-6]	6 555	2 502	1 550	1 036	1 304	118	45
Effectif en CDI [S1-6]	5 555	2 468	1 502	1 034	402	117	32
Effectif en CDD [S1-6]	1 000	34	48	2	902	1	13

En 2025, le turnover s'élève en moyenne à 19 %, en baisse significative par rapport à l'année dernière.

Aubay évolue depuis de nombreuses années sur un marché porteur, en croissance dans tous les pays où il intervient, générateur de tensions sur le marché du personnel très qualifié qu'il emploie.

En 2025, nos clients maintiennent un niveau d'exigence élevé en matière d'expertise des consultants, ce qui continue de limiter l'accès aux missions pour les profils débutants. Dans ce contexte, le recours aux stages et à l'alternance demeure contraint, expliquant une stabilisation à un niveau plus faible du nombre de stagiaires et d'alternants par rapport aux années précédentes.

Le contexte économique moins favorable contribue à une détente du marché de l'emploi des consultants. La situation de pénurie observée les années précédentes s'atténue, entraînant une baisse du turnover. Les départs à l'initiative des collaborateurs sont moins fréquents, ce qui favorise une plus grande stabilité des effectifs.

Dans ce contexte, le Groupe poursuit une politique de recrutement ciblée et prudente, en veillant à aligner étroitement les profils recrutés avec les besoins réels du marché. Cette approche permet de sécuriser l'adéquation entre compétences disponibles et demandes clients, tout en limitant les risques liés à l'évolution conjoncturelle.

Règles de calcul :

Toutes les données sont extraites du logiciel de paie et sont comptabilisées en effectif.

Les stagiaires et les sous-traitants sont exclus des indicateurs.

Les salariés pour lesquels le contrat de travail s'arrête le 31/12 de l'année N, sont inclus dans les effectifs. Les sorties seront reportées lors du prochain reporting (pour l'année N+1).

Les salariés pour lesquels le contrat de travail commence le 31/12 de l'année N, sont inclus dans les effectifs. Ces entrées sont enregistrées dans le reporting en cours (de l'année N).

4.3.1.3.4. Les femmes chez Aubay





D'après l'INSEE, à peine un quart (24 %) des emplois dans les professions du numérique est occupé par des femmes.

Dans le Groupe, la part des femmes continue de progresser. En 2025, le pourcentage de femmes ayant des responsabilités d'encadrement à un niveau de Direction est de 36 % et de 35 % pour la part de femmes managers, alors que la part de femmes dans l'effectif est de 28 %.

Sur le périmètre France ce pourcentage d'encadrement à un niveau de Direction s'établit à 47% et à un niveau manager à 33%, pour un effectif féminin de 33 %.

Ces chiffres démontrent les possibilités de promotion des femmes chez Aubay. Au-delà des avantages du secteur de l'Informatique (un secteur en forte croissance qui propose une grande variété de métiers, des opportunités de carrières, en France comme à l'international), Aubay offre la possibilité aux ingénieures et consultant.es de mener une carrière faite d'opportunités et de défis !

Pour contribuer à la féminisation du secteur du numérique, Aubay France a noué un partenariat avec l'association « Capital Filles ». Cette association a été créée en 2012 à l'initiative d'Orange, en collaboration avec les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, et œuvre pour l'égalité des chances et l'émancipation des jeunes filles issues de milieux modestes. L'objectif est de promouvoir l'égalité femmes/hommes et la mixité des métiers par l'animation d'ateliers collectifs dans les lycées et l'accompagnement des jeunes filles en terminale et bac+1 grâce à un dispositif de mentorat.

Indicateurs - Parité		Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
	Part de femmes à un niveau de direction [S1-9]	36%	38%	-5%
	Part d'hommes à un niveau de direction [S1-9]	64%	62%	3%
	Part de femmes managers [S1-9]	35%	34%	1%
	Part d'hommes managers [S1-9]	65%	66%	-1%

La part de femmes ayant des responsabilités d'encadrement au niveau du Groupe reste stable. Ces résultats restent en ligne avec les objectifs de notre feuille de route.

Règles de calcul :

Est considérée comme ayant un poste de management toute personne ayant dans ses missions l'encadrement et l'évaluation d'au moins un salarié (hors stagiaire et alternant) ou d'une équipe et/ou ayant pour responsabilité la gestion d'un département ou d'un site opérationnel et/ou appartenant à une instance de direction de l'entreprise (conseil exécutif, comité de direction).

4.3.1.4. Dialogue social [S1-2, S1-3, S1-8]

4.3.1.4.1. Organisation du dialogue social

Le dialogue social repose sur les parties prenantes, à savoir la direction de l'entreprise, les représentants des salariés (organisations syndicales et salariés élus), les salariés et potentiellement les institutions externes (inspection du travail, etc.).

Les structures de dialogue social dans l'entreprise sont multiples :

- Le Comité Social et Économique (CSE) ;
- Les commissions de travail issues du CSE ;
- Les réunions avec les organisations syndicales ;
- Les réunions formelles ou informelles avec les salariés, collectives ou individuelles.

Le dialogue social peut prendre plusieurs formes :

→ L'information et la consultation

L'employeur est tenu d'informer et de consulter les représentants du personnel sur certaines décisions importantes, comme la stratégie de l'entreprise, les conditions de travail. En plus des campagnes de sensibilisation RSE des collaborateurs, des informations environnementales sont partagées annuellement au CSE.

→ La négociation collective

Il s'agit des échanges entre la direction et les syndicats en vue de la conclusion d'accords collectifs.

Les réunions syndicales se tiennent selon l'actualité, a minima annuellement dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires. La directrice des Ressources Humaines a la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que l'interaction avec les syndicats ait lieu.

Le Comité Social et Économique (CSE) est principalement chargé de représenter les intérêts des salariés. Composé de salariés élus, il assure son bon fonctionnement conformément aux dispositions légales. Le CSE a pour mission de faciliter le dialogue entre les salariés et l'employeur sur tous les sujets relatifs à l'entreprise. Le CSE de Aubay France se compose de 23 membres titulaires, 21 suppléants, de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et des représentants syndicaux. Ces interactions ont lieu au niveau central de l'entreprise. Les salariés ont accès aux procès-verbaux sur le site du CSE et aux accords collectifs disponibles sur l'intranet Aubay.

→ Les enquêtes

Lorsqu'un différend ou une problématique est soulevé par l'une des parties prenantes, des enquêtes peuvent être diligentées et sont conduites, soit par des acteurs internes, soit par des intervenants extérieurs, selon la procédure d'alerte qui prévoit quelles sont les personnes habilitées à entendre les parties prenantes.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l'anonymat des lanceurs d'alerte, Aubay a mis en place en 2022, l'outil IntegrityLog, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme. Cette externalisation garantit encore plus la confidentialité de toute éventuelle alerte.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu'une alerte est lancée via l'outil externalisé IntegrityLog et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit.

En complément de la procédure d'alerte déployée en 2017, la société a déployé en 2024 une procédure d'alerte

permettant à chaque salarié de signaler tout incident relatif à du harcèlement sexuel, moral ou à des agissements sexistes.

Toute personne témoin ou victime de tels faits peut les signaler via les différents canaux prévus dans le cadre de la procédure d'alerte. Le signalement de la situation peut se faire par tout moyen (mail, entretien, à l'oral...) auprès des interlocuteurs dédiés (ressources humaines, référents harcèlement, représentants du personnel ou médecine du travail).

Une enquête est diligentée si les informations remontées semblent constituer des faits répréhensibles.

Le protocole décrit :

- ◆ Le dispositif de recueils ou de réclamations des personnes victimes et des témoins ;
- ◆ Le dispositif d'accompagnement des victimes permettant de garantir la prise en compte des faits ;
- ◆ Les suites données au signalement.

Dans le cadre de sa politique de prévention des risques psychosociaux, Aubay France a sensibilisé tous ses managers à la prévention des agissements sexistes, harcèlement sexuel et moral. De même toute personne qui intègre l'entreprise est sensibilisée à ces sujets et à l'existence de la procédure d'alerte.

4.3.1.4.2. Accords d'entreprise

Les accords signés sont sources de synergies sociales. Ils sont détaillés pour la France. En 2025, 3 accords ont été conclus :

- Avenant à l'accord de participation abondant de 5% la RSP et encourageant l'investissement des collaborateurs dans le FCPE Aubay par l'abondement systématique de 20% des sommes placées. Cet accord traduit la volonté de l'entreprise d'associer davantage les collaborateurs aux résultats et au développement de l'entreprise.
- Accord NAO instaurant le dispositif de Forfait Mobilité Durable (FMD), qui encourage l'usage de modes de transport doux, respectueux de l'environnement. Cette initiative concrète illustre l'engagement RSE.
- Par ailleurs, la signature d'un accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) s'inscrit dans la démarche de développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs, en mettant un accent spécifique sur l'accompagnement et la valorisation des parcours professionnels des salariés seniors, afin de favoriser la transmission des compétences et la pérennité des savoir-faire au sein de l'entreprise.

Ces accords collectifs sont mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet.

En Espagne, un plan d'Égalité 2022-2026 a été signé en accord avec 100% des représentants syndicaux pour promouvoir l'égalité des chances, augmenter la présence des femmes dans le domaine technique et renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En 2023, Aubay France s'est engagé au travers de la signature d'un accord relatif à durée indéterminée à la Qualité de Vie au Travail (QVCT) et à l'égalité professionnelle. Plusieurs actions ont été initiées dans le cadre de cet accord, autour de thématiques telles que le télétravail, la rémunération ou le bien-être au travail (ex : possibilité d'accompagner les enfants lors de la rentrée scolaire, chèques CSU pour la garde d'enfants, indemnité pour l'équipement télétravail, aménagement des horaires de travail de femmes enceintes).

Les conditions de travail de nos collaborateurs sont améliorées par le socle social, contribuent à leur fidélisation et, de façon incidente, bénéficient à la performance économique de l'entreprise. Dans le cadre du dialogue social, l'ensemble des collaborateurs en France a accès aux communications syndicales et aux procès-verbaux du CSE sur l'intranet Aubay.

Indicateurs - Dialogue social	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de salariés couverts par des conventions collectives [S1-8]	79%	78%	0,4%
Nombre d'accords collectifs signés sur l'année	7	15	-53%
Part de salariés couverts par les représentants des travailleurs [S1-8]	79%	79%	0,4%

À noter qu'au Portugal et au UK, en 2025, il n'y avait ni organisation syndicale représentative des salariés ni accord collectif en vigueur. Au Luxembourg, les salariés sont couverts par des représentants du personnel, mais pas par une convention collective. La baisse du nombre d'accords collectifs en 2025 s'explique par la valeur élevée observée en 2024, liée à une restructuration menée en Italie cette année-là ; la donnée 2025 retrouve ainsi un niveau comparable à celui de 2023.

4.3.1.4.3. Prévention et management des réorganisations

Prévenir les réorganisations devant conduire à se séparer d'un personnel qu'il est par ailleurs fondamental et stratégique de faire croître pour assurer le développement de l'entreprise, c'est avant tout s'assurer en permanence que son personnel bénéficie de compétences qui demeurent adaptées aux besoins du marché sur lequel Aubay intervient, au recrutement, puis au cours de la carrière des collaborateurs au sein de l'entreprise. C'est privilégier les recrutements de consultants expérimentés lorsque le marché le requiert et donc, limiter les embauches de juniors si c'est nécessaire.

Lorsque des conditions exceptionnelles, comme des fermetures de sites de clients par exemple ou une évolution importante de la demande client, conduisent à des réorganisations au sein de Aubay, Aubay qui n'exerce qu'en

Europe dans des pays où ces processus sont extrêmement normés, s'engage à :

- se conformer strictement aux réglementations locales qui, toutes, associent les représentants des salariés à la définition des conditions de départ de l'entreprise des salariés concernés ;
- lorsque la réglementation l'impose, définir le meilleur accompagnement possible pour limiter au maximum l'impact dudit plan, en particulier pour les employés les plus fragiles (femmes et jeunes notamment).

Il est à noter que le plein emploi étant un fait dans les métiers de Aubay, il est extrêmement rare que des employés qualifiés en informatique restent durablement au chômage en suite de leur départ, quelle qu'en soit la cause.

4.3.1.5. Bien-être des collaborateurs [S1-11, S1-14, S1-15]

4.3.1.5.1. Santé et sécurité

Étant donné le secteur dans lequel Aubay exerce, ses activités comportent peu de situations à risque en termes d'accidents du travail. Les efforts sont essentiellement portés sur le bien-être au travail.

Chaque salarié recruté bénéficie d'une visite avec la médecine du travail. Par ailleurs chaque année la société met à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce document recense et évalue les risques présents dans l'entreprise et le résultat de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les salariés.

Aubay Espagne est certifié ISO 45001. Cette norme spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail.

Mise à disposition d'une cellule d'écoute

Depuis plusieurs années, Aubay France met à disposition de ses salariés une « Cellule d'Écoute, Conseil et Accompagnement » qui offre un soutien psychologique assuré par un(e) consultant(e) diplômé(e) d'une formation en Psychologie du travail. Elle a pour objectif d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière chez Aubay afin de tendre vers un mieux-être au travail, en proposant un espace d'écoute pour relever les répercussions des difficultés d'ordre tant personnelles que professionnelles.

Son intervention se décline en trois axes :

- l'aide à la préparation des présentations clients, des entretiens annuels et également le travail sur le positionnement dans l'équipe ;
- l'accompagnement dans la conciliation vie privée/vie professionnelle et ses répercussions ;
- la gestion de la période d'inter-contrat : l'objectif est de conserver le lien avec la sphère professionnelle.

En complément, Aubay met également à disposition des salariés un service d'assistance psychologique externalisé, par le biais de son partenaire « Tout Apprendre », accessible sur le site du CSE, 24h/24 et 7j/7.

En Espagne en 2023, un dispositif comparable a été mis en place avec le projet PAE (Plan d'aide aux employés) - un service de conseil par téléphone pour l'ensemble du personnel.

Au Portugal, une enquête « AubayTIsfaction » est envoyée trimestriellement aux collaborateurs afin de mesurer leur niveau de satisfaction et d'identifier des axes d'amélioration, dans le but de fidéliser les talents. En 2025, 98% des collaborateurs recommandent Aubay Portugal avec un score de satisfaction moyen de 4,2/5.

En Italie, Aubay met aujourd'hui à disposition des podcasts et des webinaires via la plateforme KnowAndBe Live, animés par des instructeurs spécialisés. Ces sessions permettent aux collaborateurs d'apprendre des techniques de méditation, de gestion du stress et de conscience émotionnelle qu'ils peuvent intégrer dans leur quotidien pour améliorer leur équilibre mental. Aubay Italie met aussi le bien-être mental de ses collaborateurs au centre de ses préoccupations en leur offrant 2 séances gratuites de soutien psychologique par salarié, qui peuvent ensuite poursuivre le parcours via la plateforme Edenred.

Promotion de la pratique d'activités physiques et sportives

La pratique du sport contribue au bien-être et à la santé. En France, à travers un partenariat du CSE, les collaborateurs peuvent suivre des séances de sport hebdomadaires qui se déroulent en simultané en physique et en visioconférence. Encadrées par un enseignant certifié, il s'agit de séances de pilates et de cardiotraining accessibles à tous. Le CSE permet également aux collaborateurs de bénéficier de prix avantageux dans des salles de sport.

Par ailleurs dans le cadre de ces engagements pour sensibiliser au handicap, Aubay organise une fois par an, un tournoi de tennis de table. Les collaborateurs se mobilisent également régulièrement en participant à des courses à pied solidaires relayées par le CSE et Aubay. En Italie, Aubay est devenu le sponsor principal de la CUS Milano Rugby, affirmant son engagement territorial et pour l'insertion des jeunes. Une équipe composée de collaborateurs Aubay Italie a aussi participé en 2025 à la course caritative "Pink Parade" en faveur de la recherche contre le cancer et de la parité de genre.

Enfin, la possibilité offerte aux collaborateurs de bénéficier d'indemnités kilométriques vélo les encourage à pratiquer une activité physique quotidienne.

En 2025 Aubay France a déployé le dispositif de Forfait Mobilité Durable, qui encourage l'usage de modes de transport doux, respectueux de l'environnement. Cette initiative reflète l'engagement RSE, tout en répondant aux attentes des collaborateurs soucieux de réduire leur impact environnemental.

Le FMD contribue non seulement à améliorer la qualité de vie au travail, mais renforce l'image d'Aubay en tant qu'employeur moderne et responsable, qui propose des avantages attractifs et en phase avec les enjeux sociétaux actuels.

Indicateurs - Santé et sécurité	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Taux de fréquence (sur tous les accidents ayant entraîné un arrêt)	1,20	0,65	85%
Taux de fréquence (sur les accidents du travail avec ou sans jours d'arrêt) [S1-14]	0,26	-	-
Taux d'absentéisme	3,59%	2,98%	21%
Taux de gravité	0,029	0,026	11%
Nombre de jours d'arrêt suite à un accident du trajet ou du travail	332	316	5%
Nombre d'accidents du travail et d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt	14	8	75%
Nombre d'accidents du travail avec ou sans jours d'arrêt [S1-14]	3	-	-
Nombre de cas de maladies professionnelles [S1-14]	0	0	-
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles [S1- 14]	0	0	-

Entre 2024 et 2025, le nombre d'accidents du travail et de trajet est passé de 8 à 14. Cette évolution est liée à une hausse des déplacements professionnels, puisque la majorité des jours d'arrêt en 2025 provient d'accidents de trajet ou de la route, qui représentent 9 des 14 accidents recensés. Aucune maladie professionnelle n'a été recensée dans le Groupe en 2025.

Règles de calcul :

Les motifs d'absences suivants sont inclus dans le calcul de l'indicateur : maladie et jours d'absence relatifs aux accidents de travail ou de trajet.

Seuls les jours d'absence compris entre le 01/01/N et le 31/12/N sont comptabilisés, afin d'éviter une double comptabilisation en cas d'une absence à cheval entre deux années.

Est comptabilisé comme un accident du travail, tout accident survenu soudainement par le fait ou à l'occasion du travail et donnant lieu à un justificatif officiel. Les accidents survenus sur le trajet habituellement emprunté par le collaborateur entre son domicile et son lieu de travail, sont comptabilisés comme des accidents de trajet.

Les accidents en attente d'acceptation par le système de sécurité sociale local ne sont pas compris.

Historiquement, seuls les accidents ayant provoqué au moins un jour d'arrêt sont comptabilisés. En 2025, un nouvel indicateur a été introduit pour se conformer aux exigences de la CSRD : il s'agit du nombre d'accidents du travail avec ou sans jours d'arrêt. Le taux de fréquence associée a également été calculé et ajouté au reporting.

Une rechute ne doit pas être comptabilisée comme un nouvel accident. Les indicateurs couvrent les collaborateurs présents au cours de la période, y compris ceux qui sont partis au cours de l'année.

4.3.1.5.2. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

En 2023, Aubay France s'est engagé au travers de la signature d'un accord relatif à la Qualité de Vie au Travail (QVCT) et à l'égalité professionnelle.

En effet, Aubay est convaincu que la qualité de vie au travail et les conditions de travail sont des facteurs de développement du bien-être, tant individuel que collectif des salariés, au service de la performance globale et durable de l'entreprise.

Cet accord traite notamment la parentalité, l'égalité professionnelle, la conciliation vie privée/vie professionnelle et la prévention des risques psychosociaux (déconnexion, gestion des signalements de harcèlement...).

À titre d'illustration Aubay a instauré des jours de congés supplémentaires pour permettre aux parents d'accompagner un enfant hospitalisé. De la même façon Aubay permet à ses collaborateurs d'adapter leurs horaires de travail afin qu'ils puissent être présents au côté de leurs

enfants le jour de la rentrée scolaire. Enfin Aubay participe financièrement, par l'octroi de chèques CESU, au financement de la garde des enfants en bas âge. Enfin, les managers sont incités à planifier les réunions en prenant en compte les horaires de travail habituels de leurs équipes afin de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Cette approche témoigne de l'engagement Aubay à créer un environnement de travail inclusif, éthique et respectueux, où chaque individu peut s'épanouir pleinement, indépendamment de son genre, de ses responsabilités familiales ou de toute autre considération discriminatoire.

En traitant ces aspects avec sérieux et rigueur, Aubay réaffirme sa volonté de promouvoir une culture d'entreprise fondée sur l'équité, le respect et la dignité humaine, des valeurs essentielles qui sont au cœur de sa stratégie de développement durable et de sa vision à long terme.

Indicateurs - Équilibre vie professionnelle / vie privée	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de collaborateurs ayant droit à des congés familiaux [S1-15]	100%	100%	-

Aubay reçoit depuis maintenant 9 ans le label Happy Trainees

Chaque année, à la fin de la période de stage, les étudiants s'expriment sur la qualité de leur expérience dans le cadre de l'enquête Happy Trainees. Six dimensions sont analysées : progression professionnelle, environnement de travail, management, motivation, fierté et fun/plaisir. En 2025, Aubay a obtenu la note de 4,22/5.

4.3.1.5.3. Protection sociale

Tous les collaborateurs Aubay France sont couverts par un régime de protection sociale couvrant les frais de santé et les risques prévoyance. Ainsi le régime Aubay permet aux salariés de bénéficier d'une prise en charge des frais de santé au-delà des remboursements effectués par la sécurité sociale française, réduisant ainsi au minimum leur reste à charge.

Par ailleurs, le service prévoyance Aubay permet à ses salariés d'être protégés contre les conséquences financières des accidents de la vie, qu'il s'agisse d'une interruption temporaire ou d'une cessation définitive d'activité pour cause de maladie, d'invalidité ou de décès.

Ce régime demeure accessible à toute personne dont le contrat de travail est suspendu pour cause de congé

parental ou de congé sabbatique, sous réserve de payer la cotisation adéquate. De la même façon les collaborateurs partant en retraite peuvent continuer à bénéficier des mêmes garanties santé/prévoyance que les salariés.

Enfin, en France, les salariés licenciés bénéficient d'une allocation chômage versée par France Travail dès lors qu'ils remplissent les conditions définies par le législateur. De plus ils bénéficient gratuitement, pendant un an au plus, du régime de santé et de prévoyance Aubay.

L'ensemble des salariés de Aubay France, Espagne, Portugal, Italie, Belux et UK est couvert par un système de gestion de la santé et de la sécurité.

Indicateurs - Protection sociale	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de collaborateurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité [S1-14]	100%	100%	-

4.3.1.6. Équité salariale [S1-10, S1-16]

4.3.1.6.1. Politique de rémunération

En France, Aubay a obtenu une note de 89/100 à l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en 2025.

L'index se calcule à partir de 5 indicateurs pour lesquels nous avons obtenu les résultats suivants :

- L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes 39/40
- L'écart de taux d'augmentations individuelles entre les hommes et les femmes 20/20
- L'écart de taux de promotions 15/15

- Le pourcentage de salariées augmentées au retour de congé maternité 15/15
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations 0/10

De plus, Aubay s'est engagé dans le cadre de l'accord de 2023 sur qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle à ce que les salaires et les classifications à l'embauche soient définis uniquement sur des critères de compétences, de qualification, de fonction, de responsabilités confiées, de diplômes et d'expérience.

Indicateurs - Rémunération	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes [S1-16]	10,4%	11,7%	-11%
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés [S1-16]	6,1	5,2	17%

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes chez Aubay se situe en dessous de la moyenne de l'UE (source : Eurostat) et il s'améliore entre 2024 et 2025.

Même s'il a augmenté entre 2024 et 2025, le ratio relatif à l'écart de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés est bas, en particulier en considération de la taille et du secteur d'activité de Aubay.

Règles de calcul :

L'ensemble des informations est extraite des logiciels de paie et fait l'objet d'un traitement automatisé.

Au niveau du Groupe Aubay, le résultat est calculé à partir d'une moyenne pondérée des données filiales.

Les indicateurs ont été calculés conformément aux formules définies dans les ESRS.

Cependant, en raison de la complexité de calcul de ces indicateurs, des méthodes d'estimation ont été nécessaires :

- Les rémunérations annuelles calculées dans le cadre des indicateurs sont basées sur le mois de décembre et ne prennent donc pas en compte les potentielles évolutions de rémunération dans l'année.
- Les heures travaillées théoriques entrant dans le calcul de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sont des estimations d'heures théoriques.

4.3.1.6.2. Salaires décents

Toutes les filiales Aubay respectent le principe du salaire décent, en veillant à ce que chaque employé perçoive au minimum le salaire légal fixé par la législation en vigueur dans chaque pays. Cette politique garantit non seulement le respect des normes légales, mais aussi l'équité et la dignité des conditions de travail pour l'ensemble des collaborateurs, indépendamment de leur localisation géographique.

Chaque filiale s'engage à effectuer une veille annuelle sur les évolutions législatives nationales et européennes

relatives au salaire décent et à prendre les mesures de correction éventuellement nécessaires.

En France, le secteur d'activité dont dépend l'entreprise prévoit des Salaires Minimum Conventionnels (SMC) qui doivent être respectés pour chaque catégorie de salarié en fonction de sa classification. Aubay France applique le barème des salaires fixé dans le cadre de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils (Syntec).

4.3.1.6.3. Épargne salariale

Aubay encourage ses collaborateurs à épargner afin de leur permettre la réalisation de projets personnels ou en vue de la retraite.

À cette fin, Aubay abonde de 35 % les jours de repos non pris qui sont portés sur le PERECO. Par ailleurs, tous les

salariés justifiant de plus de 3 mois d'ancienneté bénéficient de la participation qui est versée tous les ans en fonction des résultats de Aubay. En 2025, un avenant a instauré un abondement systématique de 20% des sommes placées sur le fonds Aubay.

4.3.1.7. Formation de nos collaborateurs et développement de compétences [S1-13]

Pour Aubay, développer les compétences de ses collaborateurs est un véritable levier de performance permettant de délivrer à nos clients un service d'excellence et de leur proposer les dernières avancées technologiques.

C'est la raison pour laquelle nous portons une attention toute particulière aux besoins de formation de nos collaborateurs. Notre objectif est bien évidemment de maintenir leur employabilité, mais surtout de favoriser l'acquisition de nouvelles qualifications/compétences et leur adaptation aux évolutions technologiques.

Au-delà de notre volonté d'offrir le meilleur à nos clients, la formation constitue également un outil de fidélisation de nos salariés dans un contexte de pénurie de ressources sur un marché tendu. Nous avons développé et étoffé ces dernières années notre offre de formation interne, ce qui nous permet de former un plus grand nombre de collaborateurs tout en ayant la capacité de réaliser des formations sur mesure en fonction des besoins de chacun. Cependant, nous avons également recours à des organismes externes pour toute formation pour laquelle nous ne disposons pas des compétences en interne, et avons établi de longue date un partenariat de confiance afin de proposer à nos salariés les meilleures formations du marché. Pour faciliter l'accès à l'offre de formation, l'outil Talentsoft a été déployé en 2023 en France. Il permet à chaque collaborateur de consulter le catalogue des formations proposées et d'exprimer ses besoins directement sur la plateforme. Cette dématérialisation contribue à l'accessibilité à la formation et accroît la capacité de nos collaborateurs à jouer un rôle actif dans le développement de leurs compétences professionnelles.

La politique de formation mise en place chez Aubay s'adresse à l'ensemble de ses collaborateurs et a pour vocation de pouvoir accompagner nos clients dans les enjeux qu'ils doivent relever, à savoir :

- adapter leur modèle et transformer leur organisation en exploitant le nouvel univers du Digital, et diminuer les coûts de l'informatique traditionnelle afin de dégager des ressources financières qui permettront d'investir dans la transformation numérique ;
- anticiper l'innovation : les consultants de Aubay qui accompagnent les clients Grands Comptes, maîtrisent les enjeux de leurs secteurs et sont en capacité de les aider sur les mutations technologiques. Pour cela, ils s'appuient

sur les compétences de nos Ingénieurs, Experts et Pilotes de Projets, qui offrent et déploient des solutions créatives, adaptées aux enjeux économiques et stratégiques des clients.

En 2025 Aubay a étoffé son programme pour proposer toujours plus de formations en interne et en faire ainsi bénéficier le plus grand nombre de collaborateurs :

- **Offre DATA** en proposant des formations sur Spark/Scala en mode travaux pratiques, Kafka et l'Ecosystème Hadoop ;
- **Offre AGILE** en proposant des formations métiers avec un accompagnement vers la certification : Scrum Master, Product Owner, Safe Agilist et Devops ainsi que des formations outils comme JIRA ;
- **Offre ModernApps** pour laquelle nous proposons des formations sur les outils TERRAFORM, ANSIBLE, DOCKER/KUBERNETES, DEVOPS TOOLS ;
- **Offre Cloud/Devops** pour laquelle nous visons des certifications AWS. Nous proposons des modules d'initiation sur AWS, Cloud, Devops afin de préparer au mieux les certifications ;
- **Offre JAVA** pour laquelle des modules en mode travaux pratiques sont suivis par nos développeurs comme JAVA, Angular, React JS, Spring Boot...

En 2025, Aubay France et Aubay Espagne ont lancé un programme ambitieux d'acculturation à l'intelligence artificielle, visant à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux, aux opportunités et aux bonnes pratiques de l'IA. Ce programme a pour objectif de favoriser l'adoption des outils d'IA dans les activités quotidiennes, de développer les compétences numériques des équipes et de créer une culture d'innovation centrée sur l'utilisation responsable et stratégique de l'intelligence artificielle.

Nous poursuivons également nos formations sur les technologies innovantes comme l'Automatisation & RPA, les formations Systèmes, Sécurité/ Réseaux, Virtualisation, Cybersécurité, reconversion MAINFRAME, Testing, JAVA via des organismes partenaires ou des plateformes e-learning à la pointe de la technologie. Les entreprises étant de plus en plus intéressées par la démarche Numérique Responsable, nous avons introduit en 2022 plusieurs actions de sensibilisation de façon à proposer cette nouvelle compétence à nos clients.

Indicateurs - Formation	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Nombre total d'heures de formation	79 943	87 739	-9%
Dépenses de formation (en % masse salariale)	0,56%	0,67%	-16%
Nombre de collaborateurs formés	4 408	4 239	4%
Nombre de certifications obtenues	262	223	17%

La diminution du nombre total d'heures de formation entre 2024 et 2025 provient principalement des baisses constatées au Portugal et en Italie, directement liées à l'évolution de l'approche de formation linguistique. Le remplacement des cours assurés par des formateurs externes par l'usage prioritaire de la plateforme goFLUENT a permis de réduire les coûts, mais a aussi entraîné un recul de la participation.

Règles de calcul :

Les indicateurs de formation comptabilisent les formations dispensées en présentiel et en distanciel.

Seules les formations dispensées durant l'année N sont comptabilisées. En cas de formation à cheval sur deux années, seules les heures comprises entre le 01/01/N et le 31/12/N doivent être comptabilisées.

Les dépenses de formation incluent les coûts externes (dont coûts pédagogiques, frais annexes) et les salaires des stagiaires sur la période de formation.

Enfin, le périmètre UK a été intégré dans les données France en 2025.

4.3.1.8. Lutte contre la discrimination et égalité des chances [S1-12]

4.3.1.8.1. Politique en matière de diversité

Aubay lutte contre les discriminations et s'engage depuis plus de 10 ans en faveur de l'emploi et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap.

Aubay a signé la Charte de la diversité en septembre 2019 et s'est engagée, au-delà du cadre légal et juridique, à développer un management inclusif et respectueux des différences individuelles.

En France, plus de 27 % des collaborateurs sont de nationalité étrangère et nous ne comptons pas moins de 56 nationalités au sein de nos effectifs. Au Belux et au Portugal, les nationalités représentées font également l'objet d'un suivi pour s'assurer de la diversité et non-discrimination à l'embauche.

Aubay Italie démontre son engagement envers la diversité et l'inclusion au sein de son organisation via l'obtention de la certification ISO 30 415. Cette certification atteste que la filiale respecte des normes strictes en matière de gestion des ressources humaines, favorisant un environnement de travail équitable et respectueux. Un comité de l'égalité des chances de la diversité et d'inclusion se réunit annuellement.

Aubay France a engagé une politique active de prévention du harcèlement en formant l'ensemble de son management ainsi que les nouveaux collaborateurs rejoignant l'entreprise. Par ailleurs, les collaborateurs en charge du recrutement sont aussi régulièrement formés au recrutement sans discrimination.

4.3.1.8.2. Aubay Care : la Mission Handicap chez Aubay France

Aubay mène depuis de nombreuses années une politique d'égalité des chances, notamment au travers du programme Aubay Care. Cette politique s'articule autour des axes suivants : le recrutement, le maintien dans l'emploi (aménagement des postes de travail), la formation, la communication et le recours au secteur protégé et adapté. Afin de faire évoluer le regard porté sur le handicap Aubay sponsorise des sportifs en situation de handicap et organise des événements internes au cours desquels ces sportifs interviennent.

Stimuler le recrutement

Aubay a entre autres comme priorité de recruter plus de travailleurs en situation de handicap. Pour atteindre cet objectif, la Mission Handicap participe notamment à des salons de recrutement généralistes et dédiés aux travailleurs handicapés. Tout collaborateur en situation de handicap nouvellement recruté bénéficie d'un accompagnement sur mesure et d'aménagements de poste lorsque sa situation le requiert.

Accompagner les collaborateurs en situation de handicap

Aubay accompagne ses collaborateurs dans la constitution de leur dossier RQTH. En 2025, ce sont plus de 80 collaborateurs qui ont bénéficié de cet accompagnement qui, pour certains, a abouti à la reconnaissance de leur RQTH ou à son renouvellement. Les salariés sont suivis par la référente Aubay Care, avec laquelle sont menés des entretiens semestriels. Un budget formation spécifique permet aux collaborateurs de bénéficier de formations en lien direct avec leur situation de handicap. Des études ergonomiques sont également réalisées pour optimiser l'aménagement des postes de travail. Par ailleurs, la RQTH permet de bénéficier de 3 jours d'absence rémunérés par an, pour gérer les procédures administratives liées à la RQTH, les rendez-vous médicaux liés au handicap ou pour les salariés dont l'enfant ou le conjoint est handicapé. Une aide financière exceptionnelle est également versée lors de l'obtention ou du renouvellement de leur statut.

Informer et sensibiliser

Des événements et des actions de communication sont régulièrement organisés. Des interviews et vidéos autour du handicap sont publiées sur la chaîne YouTube Aubay TV. Nous considérons en effet que c'est un travail sur le long terme qui portera pleinement ses fruits. Enfin, environ tous les 2 mois les collaborateurs reçoivent une communication dédiée au handicap.

En France, deux sportifs sont sponsorisés depuis plusieurs années et en 2024 nous avons suivi leurs parcours tout au long des Jeux Paralympiques.

Aubay est également sponsor en Italie du championnat italien de water-polo paralympique.

Au Portugal, Aubay a parrainé l'athlète paralympique Nuno Vitorino, fondateur de l'Association portugaise de surf adapté.

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi de Personnes Handicapées (SEEPH), Aubay Care a organisé un atelier interactif autour du quotidien des aidants et des personnes en situation de handicap invisible.

Enfin, Aubay poursuit son engagement au travers du recours au secteur protégé et adapté. En interne, de nombreuses prestations sont confiées chaque année à des ESAT (Établissements et Services d'aide par le Travail) ou des EA (Entreprises Adaptées) : dématérialisation des dossiers du personnel, collecte de papier, reprographie et mise sous pli, traiteur.

Indicateurs - Égalité des chances	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de collaborateurs en situation de handicap [S1-12]	2,5%	2,3%	6%
Part de collaborateurs en situation de handicap en France [S1-12]	3,7%	3,3%	14%

4.3.1.9. Cas, plaintes, accidents graves en matière de droits de l’Homme

Une procédure d’alerte interne avait été mise en place dès 2017 pour faire remonter toute information d’incident de corruption, tout en préservant la confidentialité de l’identité de la personne à l’origine de l’alerte. Les collaborateurs sont informés qu’un lanceur d’alerte ne subira aucune représailles.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l’anonymat des lanceurs d’alerte, Aubay a mis en place en 2022, l’outil IntegrityLog, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme.

D’autres thématiques sont également couvertes par l’outil, permettant notamment de faire remonter des incidents d’ordre RH (discrimination, santé et sécurité au travail, etc.).

En 2023, une procédure d’alerte écrite spécifique, disponible sur l’intranet, précise comment un salarié (victime des faits ou témoin) qui souhaite signaler des faits inappropriés peut déclencher une alerte auprès de différents interlocuteurs.

La personne alertée transmettra obligatoirement l’alerte aux référents harcèlement et à la Direction des Ressources Humaines. La société prendra toutes les mesures nécessaires à la protection du salarié qui dénoncerait des faits inappropriés.

S’il apparaît clairement que la situation n’est constitutive ni d’un harcèlement moral ni d’un harcèlement sexuel, ni d’un agissement sexiste, la Direction des Ressources Humaines recevra l’auteur du signalement pour l’informer qu’il ne sera

pas procédé à une enquête approfondie et des raisons de ce choix. Cependant, des mesures pourront être prises afin d’apaiser les tensions et trouver des solutions au règlement du différend. S’il apparaît clairement que la situation est constitutive d’un harcèlement moral, harcèlement sexuel ou agissement sexiste, une enquête sera lancée.

À l’issue de l’enquête, la Direction des Ressources Humaines décide de l’ensemble des mesures à prendre et veille à leur mise en œuvre telles que :

- Les mesures nécessaires à la cessation des agissements ou faits signalés ;
- Les mesures de prévention/sensibilisation/formation au niveau du management et/ou des salariés de l’équipe ;
- La sanction disciplinaire pouvant aller jusqu’au licenciement de l’auteur des faits inappropriés.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. La composition du Comité éthique est détaillée dans la section 4.4.2.2 *Prévention et détection de la corruption*. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l’étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l’externalisation de l’outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu’une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d’audit.

Indicateurs - Conditions de travail	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Nombre d’incidents graves en matière de droits de l’homme affectant les effectifs de l’entreprise [S1-17]	0	0	-
Montant des amendes, sanctions et indemnités résultant des incidents graves en matières de droits de l’Homme [S1-17]	0€	0€	-
Nombre d’incidents de discrimination, y compris le harcèlement, signalés [S1-17]	5	9	-44%
Montant des amendes, des pénalités et de l’indemnisation des dommages résultant des incidents de discrimination et plaintes liées au travail [S1-17]	0€	0€	-

4.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeurs [ESRS S2]

4.3.2.1. Impacts, risques et opportunités liés à la chaîne de valeurs

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés aux travailleurs de sa chaîne de valeurs.

Pour Aubay, les travailleurs de la chaîne de valeur sont les personnes employées par les organisations suivantes :

- ▶ Les fournisseurs : Pour ses besoins internes (informatique, services généraux), Aubay fait appel à des fournisseurs de produits et services.
- ▶ Les sous-traitants : Aubay peut être conduite à rechercher ponctuellement des apports spécifiques d'expertise en ayant recours à de la sous-traitance, notamment quand elle ne dispose pas en interne des ressources requises par ses clients finaux.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés aux travailleurs de la chaîne de valeurs pour Aubay.

Autres droits liés au travail

IRO	Type
Partenariats avec des fournisseurs engagés en matière de RSE	Impact positif
Travail avec des fournisseurs locaux	Impact positif
Manquement des sous-traitants au respect des droits humains	Impact négatif
Manquement des fournisseurs au respect des droits humains	Impact négatif

4.3.2.2. Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-1]

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Aubay adhère aux principes fondamentaux en matière de droits humains et de normes internationales du travail. Aubay s'attache à défendre ces principes pour toute personne travaillant dans sa chaîne de valeurs amont et aval.

4.3.2.2.1. Politique fournisseurs

Chez Aubay, les fournisseurs sont classés selon leur portée : stratégique et courante. Seuls les fournisseurs d'une portée stratégique font l'objet d'un suivi rapproché : opérateurs, fournisseurs de matériels informatiques, entretien des équipements.

Ces fournisseurs sont évalués au travers d'un questionnaire reprenant toutes les exigences RSE de Aubay, en particulier en matière de respect des droits de l'Homme, de l'éthique des affaires et de l'environnement.

4.3.2.2.2. Politique de sous-traitance

Parmi les différenciateurs forts de Aubay, la proximité avec ses clients est prioritaire. En particulier, Aubay n'exerce aucune activité offshore qui reposerait par le biais de sa sous-traitance sur une diminution de coûts de main d'œuvre. Globalement, Aubay a recours à 11 % de sous-traitants sur ses contrats clients en 2025.

Pour inscrire les relations avec les sous-traitants dans une démarche durable et responsable, Aubay a défini une politique d'achat qui cadre les principes de collaboration avec les prestataires.

En France, cette politique est mise en œuvre par la cellule dédiée « Request ». La cellule « Request » est née de l'engagement de Aubay auprès du Pacte Mondial à mener une politique d'achats responsables.

Aubay référence ses sous-traitants sur la base de plusieurs vérifications et analyses :

- conformément aux obligations de Vigilance, une vérification systématique et obligatoire est opérée lors de l'entrée en relation avec un sous-traitant, de son respect quant à ses obligations légales (URSAFF, fiscales, Kbis, DPAAE, etc), sans lequel Aubay refuse la sous-traitance ;
- une vérification mensuelle du maintien du respect de ces obligations, par le sous-traitant ;
- pour les sociétés partenaires, établissement d'un contrat cadre, et réponse à un questionnaire RSE.

Les sous-traitants sont retenus et évalués en toute transparence, selon des critères quantitatifs et qualitatifs.

La cellule « Request » suit une quarantaine de sociétés, retenues comme partenaires de sous-traitance. À ce titre, elles bénéficient d'un positionnement privilégié sur les propositions de missions que Aubay reçoit de ses clients.

Par ailleurs, pour s'assurer de la santé financière des sous-traitants, notre contrat cadre fournisseur intègre un article portant sur la non-dépendance économique du prestataire.

Des revues sont réalisées pour contrôler les actions mises en œuvre par les sous-traitants afin de se conformer aux exigences qualité, sécurité et RSE de Aubay.

4.3.2.2.3. Notre Charte Achats Responsables

Les exigences RSE de Aubay ont été formalisés auprès de nos sous-traitants et fournisseurs dans notre Charte Achats Responsables.

Cette Charte a été mise à jour en 2024 et a été intégrée dès 2025 à l'ensemble de nos contrats de sous-traitance en France.

Elle décrit les exigences auxquelles les partenaires de Aubay doivent se conformer en matière de responsabilité sociale (respect des droits de l'homme, conditions de travail), de responsabilité et intégrité dans la conduite des affaires ainsi que de responsabilité environnementale, dans le cadre de leur collaboration avec Aubay.

Le fournisseur ou prestataire s'engage à promouvoir et décliner les principes de la charte auprès de ses collaborateurs afin de garantir les mêmes niveaux d'exigences. Cette charte a été déployée plus largement auprès de nos filiales en 2025.

La Charte Achats Responsables de Aubay permet de s'assurer du respect par ses sous-traitants et fournisseurs :

- De la Déclaration Universelle des droits de l'homme ;
- Des Conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail sur la liberté syndicale, le droit d'organisation et de négociation collective, le travail forcé, l'égalité de rémunération, la discrimination, l'âge minimum et le travail forcé ;
- Du Code de conduite anti-corruption Aubay, disponible sur notre site internet ;
- Des dix principes du Pacte Mondial.

4.3.2.3. Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-2, S2-3, S2-4]

4.3.2.3.1. Gestion de l'activité de sous-traitance

Aujourd'hui, Aubay interagit avec ses sous-traitants sous plusieurs formes et à différentes étapes de la relation :

- **Le référencement**

Le référencement des sous-traitants englobe plusieurs activités essentielles pour assurer une gestion durable et efficace des relations avec nos partenaires. Tout d'abord, l'enrichissement de notre vivier sous-traitants qui consiste à identifier et à intégrer de nouveaux sous-traitants potentiels. Ensuite, la négociation des contrats cadres, qui permet de gérer et de fidéliser les sous-traitants. Le processus de référencement initial inclut la signature de la Charte Achats Responsables et la complétion du questionnaire RSE. Le renouvellement des contrats cadres est également une étape clé, tout comme le suivi des partenaires, qui se matérialise à travers des réunions régulières de suivi des affaires communes. Enfin, des évaluations sont réalisées deux fois par an et des revues périodiques sont réalisées pour garantir la conformité des sous-traitants aux exigences qualité, sécurité et RSE Aubay.

- **L'appel à sous-traitance**

La demande de sous-traitance émane d'une Business Unit (BU), après quoi la cellule Request envoie l'appel d'offres (AO) aux sous-traitants pertinents sélectionnés. Une fois les propositions des sous-traitants reçues, elles sont analysées. Le contrôle de conformité des sous-traitants est une étape cruciale avant de choisir le sous-traitant le plus approprié. Des entretiens d'évaluation sont réalisés avec les ressources proposées. Une fois la décision prise par le client, elle est notifiée aux sous-traitants soumissionnaires.

- **Le traitement des contrats**

Une fois les négociations commerciales et contractuelles finalisées, un contrat est rédigé par la Direction Juridique et soumis à signature auprès de la Direction Générale (DG).

- **Le suivi de la prestation**

Un suivi régulier de la prestation permet de garantir une collaboration efficace et durable. Des points avec le service commercial peuvent être planifiés selon les demandes du sous-traitant. Des sensibilisations récurrentes sur la sécurité de l'information sont organisées pour maintenir un haut niveau de vigilance. La gestion des incidents est également cruciale, avec une procédure d'escalade des incidents au sous-traitant et un traitement conjoint avec le service commercial et le sous-traitant. La fin de la prestation est gérée de manière structurée, incluant une nouvelle sensibilisation à la sécurité de l'information un mois avant la fin de la mission, la restitution des actifs de Aubay et du client, et la notification de la fin de contrat au sous-traitant. Un bilan de fin de mission est dressé avec le commercial, et le répertoire des sous-traitants est mis à jour.

4.3.2.4. Plan d'actions lié aux travailleurs de la chaîne de valeurs [S2-4]

4.3.2.4.1. Partenariats avec des fournisseurs locaux et engagés en matière de RSE

Aubay favorise le développement de relations d'affaires avec l'écosystème local. Cette démarche participe à la création d'emploi pour des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi (EA, ESAT, Entreprises d'insertion), et contribue à la réduction de l'empreinte carbone de nos achats, comme décrit en 4.2.2.4.3 *Des achats plus responsables*.

Actuellement, en France de nombreuses prestations internes sont d'ores et déjà confiées à des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) ou à des EA (Entreprises Adaptées) pour la réalisation du livret d'intégration, la

4.3.2.3.2. Relations avec nos fournisseurs

Nos fournisseurs permettent de répondre à un certain nombre de besoins internes essentiels tels que : la gestion des espaces verts, du ménage, des services de plomberie, d'approvisionnement en énergie, de serrurerie, des machines à café et friandises, des hôtesse d'accueil, des fontaines, de la climatisation, de la sécurité physique et incendie, de la télésurveillance, du courrier, des onduleurs, et de la flotte automobile.

Lorsqu'un besoin survient, la première étape est la sollicitation de nos prestataires habituels et la récupération des devis. La négociation et la mise en concurrence des offres sont ensuite réalisées, avec une analyse approfondie des contenus et une comparaison des offres. L'accord de la Direction Générale est sollicité pour les devis reçus. Une fois l'accord obtenu, l'action est réalisée, et l'accord est envoyé aux prestataires. La commande est alors déclenchée et son suivi est assuré jusqu'à sa réalisation. Les fournisseurs doivent également nous transmettre un questionnaire RSE dûment complété, permettant d'évaluer leur niveau de maturité extra-financière. La note issue de cette évaluation constitue ensuite un critère à part entière dans le processus de sélection et pèse dans le choix final du prestataire. Après vérification, l'accord de facture est déclenché pour finaliser le processus.

4.3.2.3.3. Procédure de réparation des incidences et canaux mis en place [S2-3]

Aubay mis en place en 2022, un outil externalisé permettant à tout collaborateur, fournisseur, client et partenaire commercial des sociétés du Groupe Aubay, de lancer une alerte, de façon anonyme.

Cette plateforme est gérée par un prestataire indépendant et son objectif est de permettre le signalement ou la demande d'aide ou de conseils concernant la fraude, le harcèlement sur le lieu de travail, les pratiques de corruption, les conflits d'intérêts, ou tout autre comportement qui ne serait pas conforme aux valeurs de Aubay, à sa Charte Achats Responsables et à son code éthique. L'existence de ce canal est rappelé dans nos contrats cadre.

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises. Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit comité est informé dès qu'une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit. Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2025, le Comité éthique a précisé n'avoir fait l'objet que de deux saisines, au niveau du Groupe Aubay, toutes deux classées sans suite.

Par ailleurs, nos sous-traitants partenaires font l'objet de revues de leurs pratiques au regard des trois normes ISO 9 001, ISO 27 001 et ISO 14 001 et de leur conformité au RGPD. Ces revues ciblent les activités de gestion de ressources, prioritaires pour Aubay. Ces revues sont l'occasion pour les sous-traitants de remonter toutes leurs préoccupations éventuelles.

reprographie et mise sous pli, la restauration, le recyclage de produits informatiques avec Loxy.

Aubay France a également passé un partenariat avec deux Entreprises du Secteur Adapté, ATIMIC et Innov&Co, pour la prise en charge de prestations externes confiées à Aubay par ses clients. Que ce soit en réponse à un appel d'offres ou bien en renforcement de nos dispositifs massifiés en modalité Centre de Services localisés au sein de notre Delivery Center à Boulogne Billancourt, nous recherchons l'opportunité d'onboarder des profils du STPA soit sur les rôles nominaux inscrits dans la description des prestations, soit en identifiant l'alternative, c'est-

à-dire en détournant une activité opérationnelle permettant d'ouvrir l'opportunité d'un dossier STPA.

Par ailleurs, nous menons de nombreuses actions pour les personnes en reconversion :

- **Reconversion « Mainframe »** : Dans le cadre de ce programme, Aubay propose un contrat de professionnalisation de 6 mois et un CDI (les 2 contrats démarrant en même temps). Au cours de la période de professionnalisation, les ressources suivent une formation de 210 heures sur le développement mainframe. A l'issue de cette période, elles intègrent l'un de nos centres de services ou réalise une prestation en mode Assistance Technique chez nos clients.

- **Reconversion « Java »** : Ce programme de reconversion s'inscrit dans un dispositif de type « POEI » (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle). Ce dispositif s'adresse à tous les demandeurs d'emploi de plus de 26 ans inscrits à France Travail, les bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA) ou de l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS). Après une pré-sélection, les candidats suivent une formation de 400 heures à l'issue de laquelle Aubay s'engage à les recruter en CDI.

En 2026, nous souhaitons continuer à bâtir et renforcer ces partenariats.

4.3.2.4.2. Engagement pour les droits humains

Comme expliqué en 4.3.2.2. *Politiques liées aux travailleurs de la chaîne de valeurs*, Aubay a mis à jour sa Charte des Achats Responsables. Cette nouvelle version renforce notre engagement pour le respect des droits de l'Homme.

En 2025, Aubay a diffusé cette Charte dans l'ensemble de ses filiales.

Indicateurs - Sous-traitance	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Part de free-lances dans les sous-traitants	62,3%	61,5%	1%
Part de salariés de sociétés de sous-traitance dans les sous-traitants	37,7%	38,5%	-2%

Les indicateurs relatifs à la sous-traitance demeurent stables entre 2024 et 2025.

Règles de calcul : En France, les free-lances correspondent aux sous-traitants indépendants ayant un statut de profession libérale (à l'exclusion des salariés des filiales et des forfaits).

4.3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux [ESRS S4]

4.3.3.1. Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Les tableaux ci-dessous répertorient les impacts, risques et opportunités, liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux, identifiés par Aubay et jugés matériels lors de l'analyse de double matérialité (DMA) :

Inclusion sociale des consommateurs et/ou utilisateurs finaux

IRO	Type
Amélioration de l'inclusivité des services numériques des clients de Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif
Amélioration de l'inclusivité des services numériques Aubay via des pratiques d'accessibilité	Impact positif
Performance des systèmes d'informations des clients	Impact positif
Augmentation de la productivité via l'utilisation d'outils d'IA/nouvelles technologies	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant l'inclusion numérique (RGAA)	Risque
Atteinte à la réputation liée à une qualité de service insuffisante	Risque
Dérives sur projets à engagement de résultats, entraînant des pénalités financières	Risque

Incidences liées aux informations

IRO	Type
Prestations d'accompagnement pour la mise en conformité (RGPD)	Impact positif
Fuite/divulgence de données personnelles détenues par Aubay	Impact négatif
Fuite/divulgence de données personnelles détenues par nos clients accessibles par nos salariés dans le cadre de prestations	Impact négatif
Capacité à assurer la conformité au RGPD (en particulier en comparaison avec de petits acteurs)	Opportunité
Non-respect de la réglementation concernant la gestion des données personnelles (RGPD)	Risque
Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents impliquant des données personnelles (perte de parts de marché)	Risque

Les clients de Aubay sont ses utilisateurs finaux. En tant que *pure player* des Services Applicatifs, Aubay les accompagne dans leur transformation digitale et l'industrialisation de leurs systèmes d'information. Les clients et l'offre de Aubay sont détaillés en début de document dans le 1.2 *Notre marché : des clients grands comptes* et 1.4 *Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT*.

4.3.3.2. Protection des données personnelles

Avant toute chose, il est important de garder à l'esprit que Aubay ne manipule qu'exceptionnellement des données réelles de ses clients. En effet, par son métier et son positionnement, Aubay ne se voit confier que très rarement la manipulation de données personnelles de ses clients et intervient quasiment toujours, dans ses travaux de développement, sur des données anonymisées ou de tests. Néanmoins, Aubay est responsable du traitement de ses propres données personnelles (en particulier celles liées à son effectif salarié) et se doit donc d'être irréprochable dans le respect des obligations qui lui incombent à ce titre.

Ainsi, Aubay avait déjà nommé en décembre 2012 un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) en la personne de son responsable d'Hébergement de Systèmes d'Information :

- le CIL Aubay était alors garant du respect de la loi Informatique et Libertés ;
- il devait rendre compte de son action dans un bilan annuel destiné au Responsable des traitements ainsi qu'à la CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté).

En 2013, Aubay s'engageait auprès du Global Compact pour le respect de la vie privée et des droits des personnes dont les données sont traitées par son système d'information. En conformité avec la loi française, Aubay appliquait sa démarche initiée par le CIL, à l'ensemble de ses établissements en France.

4.3.3.2.1. Politique RGPD et nomination d'un DPO

L'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) le 25 mai 2018, s'est donc inscrite dans la continuité de la démarche historique de Aubay en matière de protection des données personnelles. Ainsi, dès le 25 mai 2018, la Directrice juridique de Aubay, a été nommée Déléguée à la protection des données (ou Data Protection Officer, DPO). Elle est à ce titre le garant du respect :

- des droits des personnes quant au traitement qui peut être fait de leurs données ;
- des obligations incombant à Aubay, d'une part en tant que responsable de traitement, d'autre part, en tant que sous-traitant de ses clients, au titre du RGPD ;
- de manière plus générale, des obligations incombant à Aubay au regard du RGPD.

Aubay demeure engagé pour le respect de la vie privée et la protection des droits des personnes dont les données personnelles et/ou sensibles, sont traitées dans ses systèmes (salariés, clients, tiers). L'entrée en vigueur du RGPD s'inscrit dans la continuité des actions menées en France et dans chacune de ses filiales. L'harmonisation juridique apportée dans l'Union Européenne par le RGPD contribue ainsi à renforcer l'efficacité des mesures déjà en vigueur dans le Groupe. Le déploiement du RGPD et la mise en œuvre de ses obligations, sont réalisés de manière harmonisée entre toutes les sociétés du Groupe et des réunions semestrielles avec les DPO de chacune des filiales du Groupe Aubay, s'assurent de cette approche commune, sous la supervision de la DPO de Aubay France.

4.3.3.2.2. Mise en œuvre de la protection des données à caractère personnel

Aubay a pris toutes les mesures utiles contribuant à la protection des données à caractère personnel, notamment :

- la mise en place de procédures concernant les droits des personnes (droit à l'information, recueil du consentement, droit d'opposition, d'accès, de rectification et d'effacement) ;
- la tenue des registres de traitements recensant des données à caractère personnel, tant pour les traitements réalisés par Aubay que ceux sous-traités par ses clients dans le cadre de prestations ;
- le durcissement des contrôles d'accès aux données ;
- les analyses d'impact sur la vie privée en cas d'incident de sécurité ;
- la gestion des durées de conservation des données avec suppression des données à l'issue des délais légaux ;
- la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données à caractère personnel ;
- la révision des politiques de sécurité et les Chartes fournisseurs, incluant le périmètre des audits des sous-traitants.

Par ailleurs, en tant qu'Entreprise de Services du Numérique, Aubay prend en compte dans son cycle de développement, dès l'étape de conception, les grands principes requis par le RGPD : Privacy by design, Privacy by default, durée de conservation, chiffrement des bases de données, anonymisation et pseudonymisation des données lors des tests. Il convient de noter que Aubay ne fait pas de stockage de données personnelles de ses clients, ni ne les

fournit à des tiers, à des fins autres que celles prévues dans le cadre des prestations de services qui lui sont confiées par les clients. Selon les missions demandées, Aubay peut également être amené à accompagner certains clients sur leur mise en conformité RGPD.

Enfin, Aubay a entrepris la révision de ses polices d'assurance d'une part, en ajustant sa couverture du risque, et d'autre part, en souscrivant une assurance Cyber.

Aubay a donc pris en compte le RGPD au sein de chacune de ses filiales européennes et mène une politique en matière de protection des données personnelles, homogène au sein du Groupe, afin de garantir une protection des données la plus uniforme possible, pour l'ensemble de ses clients. Pour ce faire, outre la formation des salariés, les filiales prennent des mesures concrètes de protection des données, telles que la tenue de registres ; la détention au fil de l'eau de tout nouveau traitement de données personnelles.

Dans le cas des filiales certifiées ISO 27 001 (Espagne, Portugal, Italie et France) ces mesures ont été naturellement introduites dans les différents systèmes de management de la sécurité.

Les registres de traitement des filiales, évoluent avec les nouveaux logiciels et applications mises en œuvre dans les Systèmes d'Information de ces entités.

Enfin, il convient de noter que chaque société du Groupe a nommé son propre D.P.O. ou externalisé cette fonction et mis en place son propre registre de traitements, et que la mise en œuvre des mesures RGPD au sein du Groupe est réalisée de façon relativement uniforme au sein du Groupe.

4.3.3.2.3. Cibles et résultats liés à la protection des données personnelles

L'ensemble des sociétés du Groupe Aubay a lancé une politique de formation de son personnel au RGPD. En effet, sensibiliser tous les collaborateurs à la protection des données personnelles, est essentiel pour renforcer la sécurité de ces données.

Dans le cadre de sa feuille de route RSE, et de son engagement pour des pratiques éthiques, Aubay a pour

cible de poursuivre chaque année l'augmentation de la part de collaborateurs sensibilisés au RGPD. À fin 2025, 54% des collaborateurs d'Aubay au niveau du Groupe étaient formés au RGPD. À noter que désormais, seuls les collaborateurs ayant suivi une formation durant les deux dernières années sont pris en compte dans le calcul du taux, qui ne peut donc pas être comparé aux taux communiqués historiquement.

4.3.3.3. Qualité de service

4.3.3.3.1. Politique qualité

Les clients de Aubay expriment des exigences de plus en plus précises sur les performances de leurs systèmes d'information. Ces exigences intègrent davantage de proximité et de réactivité dans la construction de services digitaux pour leurs millions de clients.

Aubay a depuis son origine misé sur la qualité de ses prestations pour assurer un développement pérenne. Chaque entité a naturellement souhaité conforter cette politique par une certification ISO 9 001 dès que son niveau de développement l'a permis. L'Italie a été certifiée en 2003, la France en 2006, l'Espagne en 2008 et le Portugal en 2023.

Les Systèmes de Management mis en place pour ISO 9001 ont ensuite été étendus en intégrant la conformité à d'autres normes :

Indicateurs - Certifications ISO (2025)	Groupe	France	Italie	Espagne	Portugal	Belux	UK
Part de sites certifiés ISO 9 001	70%	100%	67%	100%	100%	0%	0%
Part de sites certifiés ISO 14 001	55%	100%	17%	100%	100%	0%	0%
Part de sites certifiés ISO 27 001	60%	100%	33%	100%	100%	0%	0%

Politique qualité en France



Le management de la qualité Aubay France est conforme à la norme ISO 9 001 depuis 2006. Les équipes Aubay se mobilisent au quotidien pour offrir des services de qualité à leurs clients et parties intéressées par les livrables produits dans le cadre des prestations fournies.

Les axes de la stratégie Qualité définis par la Direction Générale France pour le cycle de certification ISO 9 001 2024 - 2026 sont les suivants :

- Améliorer la performance de l'entreprise ;
- Fidéliser les parties intéressées ;
- Améliorer l'image pour attirer les talents et diversifier les clients.

4.3.3.3.2. Contrôles qualité, sécurité et environnementaux

En France, le suivi de la qualité, de la sécurité de l'information et du respect de la politique environnementale est mené conformément aux exigences normatives sur lesquelles Aubay est certifié (ISO 9 001, ISO 27 001, ISO 14 001). Ces certificats sont élargis à la BU de Nantes depuis 2022 et à la BU de Bordeaux depuis 2024.

Les audits métiers (processus)

Les processus font l'objet d'un audit interne dans le cycle de certification de 3 ans, et d'un audit externe annuel réalisé par l'organisme de certification. En 2025, dans le cadre des audits internes, les processus CQSE et Delivery ont été audités. Le processus CSQE a fait l'objet d'un audit par un auditeur externe.

Le système de management intégré (trois normes ISO) centralise et mutualise les indicateurs de chaque processus, les constats d'audits et les plans d'action, les risques, les parties intéressées.

Dans le cadre de l'objectif d'amélioration de la performance de l'entreprise, un chantier de simplification du SMI a été lancé. Le nombre de processus formalisés a été réduit à 8 pour mieux refléter l'évolution de l'organisation de Aubay ces dernières années, tout en maintenant le périmètre couvert inchangé.

Les audits de centres de services

Les centres de services ont depuis l'origine du système qualité (2006) fait l'objet de revues détaillées, tant sur l'expertise métier de l'ingénierie logicielle, que sur la conduite des prestations.

Depuis 2018, les exigences normatives de sécurité de système d'information, ainsi que d'environnement complètent la couverture de ces audits menés par des équipes d'auditeurs internes. Ces équipes sont renforcées par des ressources techniques issues de la Cellule Sécurité Informatique.

La planification de ces audits a été répartie sur le cycle de certification (3 ans). En 2025, 6 audits ont été réalisés. Chaque audit donne lieu à un plan d'action.

Les contrôles bureau propre

Ces contrôles, instaurés en 2020, permettent de vérifier le respect des principes du « bureau propre et de l'écran verrouillé ». Ils évaluent également le contrôle de l'affichage des consignes environnementales ainsi que le respect des consignes de tri et de réduction de l'énergie. Ces audits comportent aujourd'hui 12 points de contrôle par pièce et s'effectuent sur un bâtiment complet. Ils donnent lieu à un rapport présentant les constats et un plan d'action associé. Ces contrôles sont effectués sur l'ensemble des sites parisiens, avec une extension prévue sur les agences en régions en fonction de l'évolution de leurs effectifs. En 2025, 3 contrôles bureau propre ont été réalisés.

Les revues fournisseurs

Des sous-traitants sont référencés comme partenaires par la cellule Request de Aubay pour nos activités de services. Ils font l'objet de revues de leurs pratiques au regard des trois normes ISO et de la réglementation en vigueur : RGPD, DORA, ...

Ce cadre réglementaire nous incite à renforcer davantage nos contrôles au niveau de la sécurité du système d'information et de nos fournisseurs.

Les revues documentaires

Une revue des informations documentées de chaque processus est réalisée tous les ans. Elle consiste à vérifier la pertinence du document par rapport aux activités du processus, la version du document, le type de document et le niveau de confidentialité.

La revue des comptes et des accès

Des revues des comptes et des identités sont menées régulièrement :

- Revues de comptes à privilèges trimestrielles,
- Revue mensuelle des identités et des accès,
- Revue semestrielle des habilitations sur les applications internes.

Les audits clients

Chaque année, des auditeurs mandatés par les clients viennent vérifier la conformité, le respect des exigences et des engagements normatifs et contractuels de leurs centres de services.

4.3.3.3.3. Satisfaction client

En offrant des services fiables, réactifs et personnalisés, Aubay participe à l'efficacité opérationnelle et à l'amélioration des SI de ses clients. Avec l'émergence de l'intelligence artificielle, Aubay se voit offrir de nouvelles opportunités. En effet, nos consultants peuvent désormais tirer parti de l'IA pour accroître leur productivité et ainsi participer à accroître la satisfaction client.

En France, la mesure de la satisfaction client est réalisée :

- Au travers des informations présentes dans les comités de pilotage des prestations. Les données collectées orienteront pour Aubay les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration ;
- Via un questionnaire de satisfaction client annuel pour Aubay France. En 2025, la satisfaction globale est de 4,51/5. Les axes d'amélioration identifiés ont alimenté nos analyses internes et ont servi de base à un plan d'action visant à améliorer nos pratiques.

Au Portugal, Aubay dispose d'un processus encadrant l'interaction des gestionnaires avec les clients permettant de faire remonter leurs éventuelles remarques :

- Contrôle continu : Les responsables entretiennent des contacts réguliers avec les clients afin de comprendre leurs besoins et de recueillir leurs retours.
- Action immédiate : Des mesures pour répondre à toutes préoccupations et améliorer les services sont mises en place.
- Chaque année une enquête de satisfaction est réalisée auprès des clients. Les réponses sont analysées et des actions sont déployées pour améliorer la satisfaction client.

4.3.3.3.4. Cibles et résultats liés à la qualité

La satisfaction client est mesurée par le biais d'un indicateur mensuel. Pour 2025, une moyenne de :

- 31 projets ont obtenu la mention "très satisfaisante";
- 55 projets ont obtenu la mention "satisfaisante";
- 3 projets ont obtenu la mention "insatisfaisante";

Côté Aubay Portugal, l'objectif est de maintenir ou d'améliorer le niveau de satisfaction des clients par rapport à l'année précédente. La moyenne de la satisfaction globale 2025 est très positive (4,4 sur 5), et ce résultat est stable comparé à 2024 (4,4).

4.3.3.4. Accessibilité numérique

4.3.3.4.1. Engagements en faveur de l'accessibilité numérique

À l'heure actuelle, il est essentiel, voire indispensable pour les entreprises de proposer des expériences numériques accessibles à tous.

L'accessibilité numérique désigne la capacité des contenus et services digitaux à être utilisés par toutes les personnes, sans discrimination, pour leur permettre de comprendre, d'interagir et d'apporter leur contribution aux services numériques.

Les bonnes pratiques d'accessibilité numérique consistent notamment à rendre les contenus et services numériques compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap.

L'accessibilité fait partie d'un cadre légal régi par des lois et des réglementations imposant des obligations techniques spécifiques. La plus récente en France est le décret n° 2019-768 du 24 juillet 2019 relatif à l'accessibilité aux personnes handicapées des services de communication au public en ligne.

En réponse à ces lois, des référentiels ont été créés pour permettre aux entreprises de se conformer aux règles d'accessibilité.

Le "Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité" (RGAA) est en France un référentiel de bonnes pratiques pour rendre accessible les outils numériques. Par exemple, il inclut des directives sur la manière de structurer les pages web, d'utiliser des couleurs contrastées, et d'offrir des alternatives textuelles aux contenus multimédias.

Ce décret s'applique tant à Aubay qu'à ses clients, qui sont de plus en plus attentifs au respect de cette législation.

Chez Aubay, en 2024 et 2025, nous avons œuvré à améliorer l'accessibilité de nos services numériques, en particulier du site aubay.com. Un audit d'accessibilité puis un contre-audit ont permis d'identifier des points d'amélioration pour rendre le site plus accessible. Nous avons également publié notre schéma pluriannuel et notre plan annuel pour une mise en conformité au RGAA.

Conformément aux dispositions prévues par le RGAA et aux attentes légitimes des usagers, un moyen de contact a été mis en place en France (boîte mail dédiée : accessibilite@aubay.com) permettant aux usagers en situation de handicap de signaler leurs difficultés. Afin de répondre aux demandes, la mise en place d'une procédure spécifique d'assistance va être étudiée en fonction des demandes avec l'ensemble des services impliqués. Dans l'attente, les demandes seront traitées par les services RSE et communication.

Un Comité de suivi dédié à l'accessibilité a été mis en place et il se réunit tous les 2 mois.

En matière de formation à l'accessibilité, l'équipe Communication a été formée par un de nos experts

4.3.3.4.2. Cibles et résultats liés à l'accessibilité numérique

La conformité partielle de nos sites a été validée suite au dernier audit réalisé en 2025 (61,19% pour le site aubay.com/blog et 83,67% pour le site Data & Ai).

Aubay a également utilisé l'outil Fruggr pour évaluer la performance et l'impact de son site web, notamment sur l'aspect accessibilité. Fin septembre 2024, le site aubay.com était évalué à 93/100 au sous-score accessibilité. Fruggr est un outil puissant pour améliorer la durabilité et la

internes. Cela a notamment permis de rendre le template de présentation commerciale accessible.

Un support de sensibilisation à l'accessibilité pour les équipes internes a également été élaboré. Une première session a été dispensée en octobre 2025 auprès des équipes recrutement. Des sensibilisations sont prévues pour les équipes commerciales en 2026.

Des communications externes ont également été réalisées sur les réseaux sociaux afin de valoriser les démarches liées à l'accessibilité.

Par ailleurs, pour accompagner nos clients dans l'amélioration de l'accessibilité de leurs services, nous proposons en co-traitance une plateforme d'audit de l'accessibilité des sites internes et externes avec un de nos deux partenaires du Secteur du Travail Protégé et Adapté. Notre offre partenaire d'assistance et d'audit pour l'Accessibilité Numérique est une démarche proactive qui permet à nos clients de se conformer aux exigences légales croissantes, en identifiant les barrières d'accessibilité présentes et en bénéficiant de recommandations sur mesure. Nous améliorons l'expérience utilisateur et valorisons une culture d'accessibilité qui renforce la responsabilité sociale et l'image de nos clients.

Cette offre comprend plusieurs volets :

- Audit & conformité : analyse selon le RGAA, WCAG et EN-301-549 et recommandations adaptées.
- Conseils & préconisations : livrables ergonomiques, graphiques et techniques pour assurer une mise en conformité optimale.
- Développement accessible : intégration des bonnes pratiques tout au long du projet.
- Accompagnement & formations : assistance sur-mesure et sensibilisation aux enjeux de l'accessibilité numérique.

Pour accélérer le développement des compétences de nos collaborateurs sur l'accessibilité, Aubay France a complété en 2024 son cycle de formations au Numérique Responsable avec un module dédié à l'accessibilité.

Par ailleurs, parmi les projets Innovation menés en 2024, des travaux d'innovation ont été conduits autour de l'utilisation de l'IA pour l'amélioration de l'accessibilité des fichiers PDF.

L'ensemble de nos travaux en matière d'accessibilité font partie intégrante de notre démarche Numérique Responsable globale décrite dans la section 4.2.2.4.5 *Vers un Numérique plus Responsable*.

performance des sites web. À noter cependant que sur le volet accessibilité, il se concentre principalement sur la vérification de l'application des règles automatisables du RGAA (30% des règles) et ne remplace donc pas un audit d'accessibilité complet.

Les objectifs de Aubay en matière d'accessibilité sont décrits dans notre schéma pluriannuel d'accessibilité, décliné en plans annuels, tous deux accessibles publiquement.

4.4. INFORMATIONS SUR LA CONDUITE DES AFFAIRES

4.4.1. Impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires [ESRS G1]

Comme décrit précédemment, Aubay a réalisé une analyse de double-matérialité qui a permis l'identification des impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires.

Les tableaux ci-dessous présentent l'ensemble des IRO liés à la conduite des affaires pour Aubay.

Culture d'entreprise

IRO	Type
Fonctionnement de la gouvernance (ex: création de comités spécialisés...)	Impact positif
Intégration de la RSE dans les pratiques de gouvernance	Impact positif
Non-respect de la réglementation concernant le reporting extra-financier (ex : DPEF, CSRD)	Risque

Corruption et versement de pots-de-vin

IRO	Type
Corruption dans les relations d'affaires	Impact négatif
Non-respect de la réglementation sur les pratiques éthiques (ex : Sapin II)	Risque
Atteinte à la réputation liée à un manque d'éthique dans les relations d'affaires (ex: perte de confiance des investisseurs ou des clients)	Risque

Protection des lanceurs d'alerte

IRO	Type
Protection des lanceurs d'alerte	Impact positif

4.4.2. Conduite des affaires [ESRS G1]

4.4.2.1. Culture d'entreprise

Le fonctionnement de la gouvernance de Aubay est décrit dans la partie 2.1 *Gouvernance - Organisation et fonctionnement*.

La RSE est intégrée aux pratiques de gouvernance de Aubay et la façon dont la gouvernance de la durabilité est assurée est détaillée dans la partie 4.1.2 *Gouvernance de la durabilité*.

4.4.2.2. Prévention et détection de la corruption [G1-1, G1-2, G1-3, G1-4]

À compter de 2017 et de l'entrée en vigueur des dispositions de la loi dite « Sapin II », l'engagement de Aubay en matière d'anti-corruption s'est renforcé. Depuis cette date, un Code de conduite / Politique anti-corruption, figure en annexe au règlement intérieur et est applicable à tout salarié.

En outre, une procédure d'alerte interne avait été mise en place dès 2017 pour faire remonter toute information d'incident de corruption, tout en préservant la confidentialité de l'identité de la personne à l'origine de l'alerte. Les collaborateurs sont informés qu'un lanceur d'alerte ne subira aucune représailles.

En vue de garantir encore plus de confidentialité et permettre l'anonymat des lanceurs d'alerte, Aubay a mis en place en 2022, un outil externalisé permettant de lancer une alerte, de façon anonyme. Cette externalisation garantit encore plus la confidentialité de toute éventuelle alerte. D'autres thématiques sont également couvertes par l'outil, permettant notamment de faire remonter des incidents d'ordre RH (discrimination, santé et sécurité au travail, etc.).

Par ailleurs, afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité éthique a été constitué dès 2017. Il a vocation à être saisi de toute alerte et à l'étudier avant de prendre les décisions et mesures requises.

Suite à l'externalisation de l'outil pour lancer les alertes, ledit Comité est informé dès qu'une alerte est lancée via cet outil externalisé et traite de la suite à y donner. Ce Comité adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'audit.

Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2025, le Comité éthique a précisé n'avoir fait l'objet que de deux saisines, au niveau du Groupe Aubay, toutes deux ayant été classées sans suite. Au 31 décembre 2025, ce Comité éthique était composé de :

- M. Philippe Rabasse, administrateur & Directeur général ;
- M. Vincent Gauthier, administrateur & Directeur général délégué ;
- M. David Fuks, Directeur général délégué ;
- tout responsable opérationnel à associer au traitement d'une éventuelle remontée d'alerte.

Du fait de sa composition, le Comité Éthique permet au Conseil d'administration, d'être en permanence au fait des questions et enjeux en matière de lutte contre la corruption.

Enfin, s'agissant de la formation des collaborateurs de Aubay à la lutte contre la corruption, la campagne de formation a été poursuivie au cours de l'exercice 2025.

En France, une nouvelle campagne de formation en Teams a été lancée et l'ensemble des collaborateurs considérés comme les plus à risque au regard de la corruption, s'est vu dispenser une nouvelle fois, une formation. La population à risque est constituée de directeurs, de commerciaux et d'acheteurs. L'ensemble des autres collaborateurs a bénéficié d'un accès à une sensibilisation via un outil en « e-learning » et à un questionnaire. Au sein des différentes filiales Aubay, la formation des collaborateurs a également été poursuivie.

Il convient en outre de préciser que tous les collaborateurs de toutes les filiales de Aubay ont signé le Code de conduite spécifique à chacune de ces filiales, en intégrant leur société et sont de ce fait, sensibilisés à cette problématique dès leur entrée au sein de Aubay.

Par ailleurs, il faut noter qu'à l'instar de la société mère Aubay SA, les filiales du Groupe ont également établi une cartographie des risques afin d'établir quels sont les risques en matière de corruption pour chacune d'elles.

S'agissant de la filiale italienne de Aubay, conformément à la législation italienne, elle a poursuivi une sensibilisation obligatoire à la lutte contre la corruption, étendue à l'ensemble de tout son personnel, au travers d'un e-learning qui a continué à être déployé en 2025.

Au Luxembourg, Aubay est agréé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier, un établissement public qui assure la surveillance des professionnels et des produits du secteur financier luxembourgeois. Par ailleurs, le statut PSF obtenu à Luxembourg oblige Aubay à former son personnel à la problématique de la fraude, de la corruption et du blanchiment d'argent. Des formations AML sont ainsi organisées chaque année.

Bénéfice de notre engagement contre la corruption

Nous attachons la plus grande importance à agir de façon irréprochable avec nos parties prenantes. Notre Politique Anti-corruption - Code de Conduite a fait l'objet d'une mise à jour en 2022.

Outre les précisions sur la politique de Aubay en termes de lutte contre la corruption, ce code précise la politique cadeaux et invitations de Aubay pour guider le comportement éthique en affaires et fournir des conseils pratiques, des mises en situation et des liens vers d'autres informations utiles. Toutefois, ces documents ne répondent peut-être pas à toutes les questions qui peuvent se poser et ne dispensent pas d'exercer son propre jugement et de faire preuve de bon sens. En cas de doute sur la conduite à tenir, nous recommandons à nos collaborateurs de s'informer, soit auprès de son manager, soit auprès de l'Ethic Officer.

4.4.2.3. Cas avérés de corruption active ou passive

Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2025, le Comité éthique a précisé avoir fait l'objet de seulement 2 saisines, au niveau du Groupe Aubay, toutes deux ayant été classées sans suite.

L'adhésion au Code de conduite est une condition d'emploi de tout collaborateur. Le code est remis à tout salarié qui intègre notre Groupe et diffusé à tous les collaborateurs étant en annexe du règlement intérieur. Chaque collaborateur doit le lire, le comprendre et le respecter. Les collaborateurs sont conscients des graves conséquences qu'une violation du Code de conduite peut entraîner pour notre Groupe et pour eux-mêmes. Dans la mesure où tout écart de conduite ou non-respect des règles contenues dans le code est susceptible de nuire gravement à l'image de Aubay et de causer un préjudice financier, les collaborateurs doivent faire preuve d'une très grande vigilance concernant le respect des règles énoncées par le code.

Le Groupe Aubay veille en outre, à ce que ses partenaires, s'agissant tant de ses clients que de ses fournisseurs, partagent les mêmes valeurs et à ce qu'ils s'engagent dans la lutte contre la corruption. Ainsi, les sous-traitants de Aubay s'engagent expressément à respecter toutes mesures de lutte contre la corruption.

Par ailleurs, aucune activité de lobbying n'est exercée au sein de Aubay et il n'y a aucun recours à une agence pour s'engager dans une telle démarche.

Lutter contre l'évasion fiscale

Aucun des dirigeants mandataires sociaux de Aubay n'est résident d'un pays à fiscalité privilégiée. Aucune pratique de rémunération via des « management fees » n'est à relever. Enfin, l'ensemble des rémunérations versées au bénéfice des mandataires sociaux est soumis aux prélèvements, charges et taxes applicables au lieu de leur versement. Par ailleurs, Aubay offre pour la quasi-totalité de son chiffre d'affaires (quasi aucune « exportation ») des prestations de service intellectuel produites et taxées dans leur même pays de « consommation ». De fait :

- les impôts payés pour le Groupe en France sont signalés en note 4 *Charges d'impôts* de la partie 6.3 *Notes d'annexes* ;
- les comptes consolidés présentés en 6.1.2. (*Comptes de résultat consolidés*), détaillent les impôts et taxes, et ainsi offrent toute garantie de transparence dans la soumission des bénéfices à l'impôt ;
- l'activité Aubay sur les services numériques, exclusivement opérée en Europe au travers de solutions et de ressources locales, n'est pas de nature à soustraire des bénéfices hors du champ fiscal de la CEE et de la zone Euro.

Indicateurs - Anti-corruption	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Nombre de collaborateurs formés à la lutte contre la corruption au cours des deux dernières années [G1-3]	2 022	2 379	-15%
Nombre total de collaborateurs "sensibles" formés à la lutte contre la corruption au 31/12/2025 [G1-3]	256	262	-2%
Nombre total de collaborateurs dans les domaines sensibles [G1-3]	267	276	-3%
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption [G1-4]	0	0	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption [G1-4]	0€	0€	-

Au sein du Groupe, la part de collaborateurs des domaines sensibles formés à la lutte contre la corruption s'est accrue et atteint 96% en 2025. À noter que désormais, seuls les collaborateurs ayant suivi une formation durant les deux dernières années sont pris en compte dans le nombre total de collaborateurs formés, ce qui explique la baisse de cet indicateur entre 2024 et 2025.

Règles de calcul :

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

4.4.2.4. Pratiques en matière de paiement [G1-6]

Notre politique en matière de gestion de la sous-traitance et de nos relations fournisseurs est détaillée dans la section 4.3.2.3 *Interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeur*.

Les conditions de paiement standard sont convenues d'un commun accord avec les fournisseurs et sous-traitants en fonction des pratiques du marché et en conformité avec les réglementations locales.

Sauf disposition légale contraire, le délai de paiement commence à courir à partir de la date de réception de la facture. Le délai contractuel de paiement est en général de 45 jours fin de mois en France.

Pour empêcher les retards de paiement, les factures fournisseurs sont envoyées sur une adresse mail dédiée, puis prises en charge quotidiennement par la Comptabilité (contrôle et vérification, saisie et intégration dans le SI, mise en validation), avec plusieurs campagnes de règlement par mois.

En 2025 chez Aubay, le délai moyen de paiement était de 59 jours, en forte baisse par rapport à 2024.

Indicateurs - Pratiques en matière de paiement	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Délai moyen de paiement [G1-6] (en jours)	59	83	-29%
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement [G1-6]	0	3	-100%

4.5. INFORMATIONS SUR NOS ENJEUX DE DURABILITÉ SECTORIELS

4.5.1. Impacts, risques et opportunités liés à nos enjeux de durabilité sectoriels

Les tableaux ci-dessous répertorient les impacts, risques et opportunités, liés à ses enjeux sectoriels, identifiés par Aubay et jugés matériels lors de l'analyse de double matérialité (DMA) :

Sectoriels

IRO	Type
Mécénat de compétences	Impact positif
Travaux et projets de la Cellule Innovation	Impact positif
Renforcement de la cybersécurité chez nos clients (prestations)	Impact positif
Contrôle de conformité des fournisseurs et sous-traitants (revues)	Impact positif
Surveillance d'incidents de cybersécurité	Impact négatif
Émergence de sujets innovants (ex : data, IA)	Opportunité
Nouvelles réglementations entraînant de nouveaux besoins clients (ex : DORA, NIS2)	Opportunité
Arrêt de la production liée à un incident de cybersécurité entraînant une perte de chiffre d'affaires	Risque
Atteinte à la réputation liée à la survenue d'incidents de cybersécurité (ex: potentiel blacklisting par un client)	Risque
Instabilité géopolitique impactant la cybersécurité / la capacité de production	Risque

4.5.2. Innovation

Aubay dispose, depuis plusieurs années, d'une cellule Innovation. Aubay Innov, constituée par des architectes et des experts, est une cellule en charge de l'organisation et de la conduite des travaux d'innovation autour des technologies digitales de demain.

L'objectif de cette cellule est d'acquérir la connaissance et le savoir-faire pour bâtir des solutions innovantes pérennes et adaptées aux besoins futurs de nos clients. Nos moyens : de l'idéation, de l'incubation, de la réalisation, en partenariat avec des experts, du crowdsourcing avec des labos, écoles...

Quelques exemples de projets Innovation en 2025

 Projets d'innovation sur le thème du Numérique Responsable

Évolution de l'infrastructure interne

Face à des infrastructures se densifiant toujours plus, il est important de créer et maîtriser les outils permettant de gérer et d'optimiser celles-ci.

Ces leviers permettent en effet de gagner en agilité, en qualité, en productivité, mais aussi en sécurité. De plus, les normes réglementant l'informatique se complexifiant, il est nécessaire d'avoir des méthodes de contrôle des bonnes applications de celles-ci.

Ainsi, Aubay explore les outils du DevOps, les problématiques d'automatisation, d'intégration continue et de livraison continue ainsi que les méthodes de gestion d'équipe permettant de renforcer la culture DevOps.

Classification de documents par IA

Grâce aux récentes améliorations dans le domaine, les intelligences artificielles (IA) sont capables de travailler avec des types de documents de plus en plus complexes. Les textes, photos, tableaux de données, ainsi que les documents hybrides, sont de mieux en mieux gérés.

En utilisant ces nouvelles solutions, Aubay travaille à créer des outils permettant de répondre à des tâches de gestion et de classification de documents administratifs en grands volumes, pour permettre ainsi de réduire les pertes d'informations, réduire les erreurs et augmenter les capacités de traitement.

Reconnaître les coraux par l'IA

Dans les écosystèmes marins, le suivi de l'état des récifs coralliens est devenu un enjeu scientifique majeur, car leur dégradation, sous l'effet combiné du changement climatique et des pollutions, impose de mesurer, où, quand et à quel rythme les coraux basculent vers le blanchissement puis la mortalité. Afin de mieux comprendre et protéger ces récifs, la fondation Science4Reefs et Aubay conçoivent des outils d'IA capables d'identifier les coraux à partir d'une photo et de quantifier leur blanchissement.

Aubay Musical Playlist – Recommandation et génération de musique

Les systèmes de recommandation et de génération automatique de musique se basent sur des observations physiologiques humaines pour atteindre des expériences utilisateurs optimales. Plusieurs recherches ont mis en évidence que le plaisir ressenti par un auditeur de musique repose sur des erreurs de prédiction créant deux états émotionnels, l'incertitude et la surprise. Dans ce contexte, l'intelligence artificielle occupe une place de plus en plus importante dans l'industrie musicale. Dans ce cadre, Aubay cherche, en 2025, à développer des algorithmes permettant de générer un extrait musical à partir d'images et basé sur les émotions.

Cohérence des données

Dans un environnement de plus en plus digitalisé, les entreprises du secteur financier, en particulier les banquiers et les assureurs, gèrent des quantités colossales de données. Ces données peuvent être extrêmement variées : des informations clients (noms, adresses), des dossiers de contrats (assurances vie, prêts, etc.), mais aussi des informations sensibles qui doivent être traitées avec une grande rigueur. Le défi est d'assurer une cohérence, une qualité et une fiabilité des données malgré leur fragmentation. Pour répondre à cette problématique, Aubay explore des solutions visant à centraliser, harmoniser, et vérifier la qualité des données au sein de ces multiples systèmes d'informations.

Explainable Aubay Intelligence

Le développement de l'intelligence artificielle nous amène à nous poser des questions sur les décisions prises par celle-ci et notre capacité à les questionner. Afin de l'intégrer dans certaines solutions délicates, nous devons être sûrs qu'elle produise des résultats fiables, notamment si elle doit prendre des décisions de façon autonome. Son implication peut induire des responsabilités importantes, relevant de la santé des personnes, l'éthique et les conséquences sociales et économiques liées.

Nos travaux se concentrent sur le développement de solutions visant à permettre l'explicabilité des modèles d'apprentissage automatique, notamment dans les domaines de l'IA générative et de la prévision météorologique.

Find Your Way

En France, près de 1,7 million de personnes souffrent de troubles visuels, dont 207 000 sont aveugles et 932 000 malvoyantes. Malgré l'envergure de ce problème, les solutions d'assistance pour les personnes malvoyantes restent limitées, ne permettant pas toujours une véritable autonomie. C'est dans ce contexte que "Find Your Way" a été développé : pour améliorer la vie quotidienne des personnes aveugles et malvoyantes grâce à des technologies de pointe.

"Find Your Way" est un modèle basé sur l'Intelligence Artificielle qui permet aux utilisateurs de se déplacer de manière autonome dans des environnements complexes ou inconnus. En combinant des technologies de cartographie 3D de l'environnement, de détection d'obstacles en temps réel afin d'offrir un guidage précis et réactif. De plus, elle exploite des outils de Visual Question Answering (VQA) et de Reconnaissance Optique de Caractères (OCR) pour répondre aux questions concernant l'environnement visuel et lire des textes.

Rollback Learning

Dans un contexte où l'intelligence artificielle occupe une place centrale dans de nombreux domaines, la gestion des données personnelles est devenue un enjeu majeur. Les avancées rapides dans le développement des modèles IA, ont soulevé des préoccupations importantes concernant la protection de la vie privée et l'utilisation de données sensibles. C'est dans ce cadre que nos travaux de recherche se sont penchés sur une solution novatrice : le désapprentissage machine.

Nos recherches explorent des méthodes permettant aux modèles d'intelligence artificielle d'oublier des informations spécifiques sans avoir besoin de les réentraîner entièrement. Cette approche, appelée désapprentissage machine, vise à répondre aux problématiques liées à la protection des données sensibles tout en préservant la performance des modèles IA.

Speak With Your Hands

Notre solution introduit des technologies d'intelligence artificielle pour offrir des traductions précises et dédiées de la langue des signes. Il existe des défis lorsqu'il s'agit de traduire et d'identifier visuellement ces signes. Ces défis englobent la diversité des signes, la prise en compte du contexte spatial, la capture de l'expressivité et des mouvements, ainsi que la considération de la qualité de l'image et de la vidéo. L'objectif est de créer une solution qui permet d'importer des vidéos, des images, ou d'instaurer une webcam pour obtenir des traductions précises de la langue des signes grâce à des modèles de traduction basés sur l'IA.

Indicateur - Innovation	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Nombre d'heures passées sur des projets Innovation	716 642	663 948	8%

Depuis 2022, Aubay suit le nombre d'heures consacrées à des projets Innovation au sein du Groupe. Cet indicateur s'élève à 716 642 heures en 2025, dont 232 887 heures en France, en hausse par rapport à 2024 ce qui illustre le dynamisme autour de nos travaux d'innovation, notamment en Italie où ce chiffre a augmenté de 11%.

4.5.3. Mécénat

Aubay s'investit depuis des années auprès de plusieurs associations dans le domaine de la santé et de la réinsertion professionnelle. Aubay s'engage également dans le mécénat de compétences afin de mettre l'expertise de ses collaborateurs au profit d'associations partenaires.

4.5.3.1. Du mécénat de compétences : 6 ans d'engagement solidaire



Depuis mars 2020, Aubay propose à ses collaborateurs de réaliser des projets IT dans des associations d'intérêt général.

En 6 ans, nous avons accompagné près de 215 associations et mené plus de 680 missions, illustrant notre engagement en faveur de la solidarité et du partage des savoirs. Plus de 100 collaborateurs se sont investis en 2025.

Les objectifs de cette initiative sont les suivants :

- valoriser les compétences des collaborateurs ponctuellement inactifs ;
- aider des associations qui ont besoin de ressources techniques ;
- enrichir la démarche RSE de Aubay avec le volet Mécénat de compétences.

Une plateforme dédiée permet de recenser les missions disponibles. Les collaborateurs postulent via cette plateforme aux missions proposées.

Les missions de mécénat sont d'une grande diversité (Intelligence Artificielle, design et développement de sites internet et d'applications mobiles, animation d'ateliers informatiques, conception de plans marketing, rédaction de spécifications techniques, direction de projets, data analyse, audits RGPD etc.).

Quelques missions réalisées en 2025



Missions pour **La maison de la Cosm'éthique**

Accompagnement de l'association pour la refonte de son site internet avec notamment :

- UX UI parcours utilisateur
- Branding & identité visuelle
- Développement Front et Back
- Gestion de l'hébergement web.

La contribution de Aubay s'est traduite par plusieurs missions sur plus d'une année



Missions pour les **Restos du Cœur**

- Développer une application de gestion des centres et créer un outil d'inventaire pour le matériel (froid, logistique, ...)
- Assurer un support technique de niveau 1 pour les bénévoles en centre
- Fournir une assistance pour l'utilisation du parc informatique (ordinateurs, imprimantes, réseau, téléphones mobiles)



Missions pour **Science4Reefs, Fondation CNRS en Polynésie Française**

Développement de solutions qui permettent, à partir de photos et basées sur des outils d'IA, de :

- **Classifier les coraux**
- **Quantifier leur taux de blanchissement**

L'objectif est d'intégrer l'analyse de photos réalisée avec l'IA à un site web responsive afin que tout plongeur volontaire, scientifique ou non, puisse contribuer à l'action de la fondation et aider à savoir où agir en priorité pour mener des actions correctives. Chacun pourra ainsi photographier des coraux, déposer les photos sur le site ou l'application et voir immédiatement les résultats de la classification et les taux de blanchissement.



Missions pour **Time2Start**, Incubateur de projets d'entrepreneurs issus de quartiers populaires.

- Faire du coaching pour la partie financière du business plan
- Rédiger le cahier des charges d'une plateforme de recrutement

En 2025, 106 collaborateurs ont réalisé 82 missions auprès de 41 associations différentes, parmi lesquelles :



L'initiative rencontre un réel succès auprès des collaborateurs Aubay, avec d'excellents retours des associations partenaires et une vraie dynamique sur les projets de mécénat. De plus, nous poursuivons notre collaboration avec la plupart des associations depuis 2020.

4.5.3.2. Du mécénat associatif et culturel

Mécénat Chirurgie Cardiaque



Depuis plusieurs années, Aubay s'investit aux côtés de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque : mécénat, participation au trophée de golf annuel et à des événements culturels. Ces événements sont organisés au profit des enfants cardiaques.

L'objectif est de permettre aux enfants atteints de graves maladies cardiaques et venant de pays défavorisés de se faire opérer en France lorsque c'est impossible chez eux, faute de moyens techniques et financiers. Ils sont alors reçus dans des familles d'accueil pour huit semaines, puis repartent guéris.

Mécénat Institut Curie



Aubay est partenaire de l'Institut Curie pour soutenir la lutte contre le cancer du sein depuis 2019. En 2025, Aubay a participé au 7^e Open de Golf dans le cadre de ce partenariat.

Collecte de stylos au profit de l'association Neurofibromatoses et Recklinghausen



La collecte de l'ANR des stylos usagés auprès des collaborateurs Aubay doit permettre de les revendre à une société de recyclage. L'argent est ensuite reversé à l'association afin de financer la recherche sur les neurofibromatoses (maladies génétiques).

Nos filiales sont aussi investies auprès des associations :

- En 2025, Aubay Italie a participé au projet Liter of light, en installant 15 lampadaires au Sénégal au bénéfice de 225 personnes, pour lutter contre l'insécurité. Aubay Italie soutient également le projet Plastic Pull comme évoqué dans la section 4.2.3.3.3 *Aubay s'engage pour le réemploi*. Aubay Italie participe aussi à la plantation d'arbres notamment à travers sa contribution au projet SILVA. Ce projet vise à adopter une gestion forestière durable centrée sur la protection des espèces arborées locales dans la région des Abruzzes.
- En 2025, Aubay Espagne a de nouveau participé au Gala de Solidarité AXA de Todo Corazón, un événement caritatif ayant rassemblé plus de 450 participants au profit de la Fondation Catalane du syndrome de Down (FCSD). Par ailleurs, Aubay Espagne a collaboré avec une association valencienne afin d'apporter un soutien concret aux travailleurs touchés par la tempête Alice de 2025.
- En 2025, Aubay Portugal a apporté des contributions financières (dons et parrainages) à des organisations externes dans le cadre de ses actions d'engagement communautaire. Celles-ci incluaient le parrainage du projet Técnico Fuel Cell, une initiative académique menée par des étudiants de l'Instituto Superior Técnico (IST), Université de Lisbonne, soutenant la recherche et l'innovation dans le domaine de la mobilité durable et des technologies de piles à hydrogène, ainsi qu'un don à Comunidade Vida e Paz, une organisation portugaise à but non lucratif qui accompagne les personnes en situation de sans-abri et d'exclusion sociale.

Indicateurs - Mécénat	Valeur 2025	Valeur 2024	Évolution
Dons en mécénat (en compétences et en numéraire)	1 478 457€	1 740 697 €	-15%
Nombre de collaborateurs en mission de mécénat de compétences en France	106	127	-17%
Nombre d'associations partenaires en France	41	33	24%

En 2025, en France, les projets conduits en mécénat ont reculé suite à l'arrêt d'un partenariat avec une association représentant un volume important de missions, ce qui explique la baisse des indicateurs au niveau du Groupe.

4.5.4. Cybersécurité

4.5.4.1. Sécurité des systèmes d'information

La sécurité de l'information et la protection des données clients sont deux priorités majeures dans les prestations fournies par Aubay. Une organisation dédiée, soutenue par des programmes de modernisation et de sécurisation de nos infrastructures, est en place pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations, assurant ainsi la confiance et la satisfaction de nos clients.

Ces programmes et pratiques sont gouvernés par le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) et font l'objet d'audits réguliers par nos clients. Ils sont également certifiés par des organismes de certification internationaux. À titre d'exemple, Aubay France est certifié ISO 27001 depuis 2018 et a obtenu la nouvelle certification ISO 27001:2023 en avril 2025. En matière d'évaluation interne, Aubay effectue chaque année des audits internes de ses structures, de ses centres de services et de ses fournisseurs. Afin de vérifier l'efficacité et le bon fonctionnement des contrôles en place, un programme permanent d'évaluation et de surveillance de la conformité et des processus opérationnels de défense est mis en œuvre. Ce programme permet d'identifier et de corriger rapidement les éventuels écarts ou vulnérabilités, réduisant ainsi les risques de cyberattaques ou la survenance d'incidents de sécurité chez nos clients. Sur le plan de résilience opérationnelle et de continuité d'activité, Aubay met en place une surveillance technique de son infrastructure et organise des exercices de résilience et de continuité d'activité. En 2025, Aubay France a refondu son PCA pour passer d'une approche globale à une stratégie de résilience par métier. Ce nouveau cycle a été validé par des exercices pratiques incluant l'ensemble des centres de services, avec des scénarios d'attaques et d'interruptions ciblés selon les spécificités de chaque prestation.

Aubay renforce son programme de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs chaque année, car consciente que la protection des données clients est un enjeu majeur. Une violation de ces données peut entraîner des pertes financières, des atteintes à la réputation et des sanctions légales. Aubay met en place des programmes de formation réguliers et des campagnes de sensibilisation pour garantir que chaque employé comprend l'importance de la sécurité des données et sait comment réagir en cas de tentative de cyberattaque.

En termes de conformité, Aubay déploie des mesures rigoureuses pour protéger les données de ses collaborateurs et clients. Nous accompagnons également nos partenaires vers les normes DORA et NIS2, transformant ces contraintes en leviers de résilience.

Cette vigilance s'étend à l'IA, que nous traitons comme un risque cyber émergent, mais aussi comme une opportunité majeure d'innovation sécurisée. Pour anticiper ces mutations et les tensions géopolitiques, une cellule de veille (RSSI, DSI, Juridique) se réunit régulièrement. Sa mission est d'ajuster notre posture de risque et d'identifier les opportunités de marché en alignant nos orientations stratégiques sur l'évolution des menaces et des réglementations.

La surveillance de notre posture cyber ne repose pas uniquement sur nos équipes internes : elle est également assurée par des tiers qui évaluent notre niveau d'exposition aux risques et notre maturité en cybersécurité. En 2025, Aubay France a obtenu le label *Platinum* CyberVadis, nous positionnant parmi les entreprises les plus avancées en matière de gestion des risques cyber. Cette robustesse est confirmée par nos cyber-ratings : avec un score BitSight de 750 au niveau Groupe et de 780 pour Aubay France, nous démontrons une capacité de surveillance et une hygiène informatique exemplaires. Ces indicateurs de confiance reflètent notre engagement constant à offrir à nos clients un environnement sécurisé et résilient.

4.5.4.2. Gestion de crises cyber

Soucieuse de sa résilience face aux menaces, Aubay met en œuvre des exercices de simulation de crise, adaptés à l'évolution des risques et aux attentes de ses clients. Ces exercices, qui mobilisent les différentes strates de l'entreprise, visent à éprouver et améliorer son plan de gestion de crise, en particulier face aux cyberattaques.

Aubay évalue sa capacité à répondre aux cyberattaques en organisant des exercices de gestion de crise Cyber. Poursuivant sa dynamique de renforcement initiée dès 2021, Aubay France a conduit en novembre 2025 un exercice de crise cyber approfondi. Ce dernier a permis de tester, en conditions réelles, la chaîne d'alerte et la coordination entre la direction et les équipes techniques. Cette démarche confirme notre engagement à maintenir un dispositif opérationnel agile face à l'évolution constante des menaces.

4.6. RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de AUBAY

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale,

Le présent rapport est émis en notre qualité de l'un des commissaires aux comptes de AUBAY. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section « 4. Rapport de durabilité » du rapport sur la gestion du Groupe (ci-après « Rapport 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, AUBAY est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de AUBAY sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation du Groupe. 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 AUBAY 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 le Rapport 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 AUBAY dans son 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 AUBAY, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par AUBAY en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

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 AUBAY 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 AUBAY 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 le Rapport 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 AUBAY avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations relatives à la manière dont l'entité met à jour son analyse de la Matrice de Double Matérialité (DMA) et conclut qu'en l'absence de changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice, une actualisation du processus de DMA est réalisée tous les trois ans. Les informations sont mentionnées à la section « 4.1.5 Gestion des impacts, risques et opportunités et analyse de double matérialité » du Rapport de durabilité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité au regard de notre connaissance des faits et circonstances propres à l'entité ;

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport 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 le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par AUBAY relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant aux paragraphes :

- « 4.1.1.1. Base générale d'établissement du rapport de durabilité » qui précise que l'information est publiée sur un périmètre restreint,
- « 4.1.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières » qui décrit le caractère approximatif des méthodologies de calcul des émissions de gaz à effet de serre scope 3 relatives à la sous-traitance.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

● **Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)**

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au chapitre « 4.2.2 Changement climatique [ESRS E1] » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le chapitre « Changement climatique [ESRS E1] » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan des émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;

- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - Le processus de collecte d'informations,
- Nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Pour les données directement mesurables (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan des émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Les informations publiées au titre des effectifs du Groupe (ESRS S1) sont mentionnées au chapitre « 4.3.1. Effectifs de l'entreprise [ESRS S1] » du Rapport de durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes que nous avons jugé appropriées (direction des ressources humaines, ...) :
 - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité ;
 - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
 - apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : la santé et la sécurité, la qualité de vie au travail, l'égalité de traitement et égalité des chances, la formation et le développement des compétences, la sécurité de l'emploi, la rémunération et le dialogue social ;

Nous avons par ailleurs :

- examiné le périmètre géographique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- comparé les informations publiées aux éléments figurant dans les comptes consolidés, les données internes à l'entité en lien avec la comptabilité tel que notamment les états de gestion, et aux autres publications relatives à ces sujets que nous aurions pu identifier ;
- comparé, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par AUBAY pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la 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.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 8 avril 2026

Les commissaires aux comptes
Deloitte & Associés

Samuel LUCAS
Associé ESG

Frédéric NEIGE
Associé Audit

4.7. ANNEXES

4.7.1. Tableaux relatifs au règlement sur la taxonomie européenne

Ces tableaux figurent dans la section 4.2.1 *Taxonomie européenne*.

4.7.2. Table de correspondance

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)
ESRS 2 Informations générales à publier	BP-1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	4.1.1.1.	70
	BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2.	71
	GOV-1: Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.2.	71
	GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	4.1.2.1.	71
	GOV-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	4.1.2.3.	73
	GOV-4 : Déclaration sur la diligence raisonnable	4.1.2.3.	73
	GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	4.1.2.5.	74
	SBM-1 : Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeurs	4.1.3.	75
	SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2.	78
	SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.1.4.	80
	IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importantes	4.1.5.1.	87
	IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise	4.1.5.	87
	ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs	4.1.2.3.	73
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique	4.1.5.1.	87
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.2.2.1.	95
ESRS E1 Changement climatique	E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2.2.3.1.	97
	E1-2 : Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci	4.2.2.3.	97
	E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.2.2.4.	99
	E1-4 : Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation de celui-ci	4.2.2.4.	99
	E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.2.4.5.	100
	E1-6 : Emissions brutes de GES de périmètres 1,2,3 et émissions totales de GES	4.2.2.5.	101
	E1-7 : Projets d'absorption et atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	N/A	-
	E1-8 : Tarification interne du carbone	N/A	-
	E1-9 : Incidences financières escomptées des risques physiques	N/A	-
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.3.1.	104
		4.2.3.2.	104

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)
	E5-1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire		
	E5-2 : Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	N/A	-
	E5-3 : Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	N/A	-
	E5-4 : Ressources entrantes	N/A	-
	E5-5 : Ressources sortantes	4.2.3.4.	106
	E5-6 : Incidences financières escomptées des ins incidences, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.2.3.3.	104
	ESRS2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2.	78
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.2.3.1.	104
ESRS S1 Effectifs de l'entreprise	S1-1 : Politiques liées aux effectifs de l'entreprise	4.3.1.1.	107
	S1-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants	4.3.1.4.	111
	S1-3 : Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leur préoccupation	4.3.1.4.	111
	S1-4 : Actions concernant les incidences importantes, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise et efficacité de ces actions et approches	4.3.1.4.	111
	S1-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes à la promotion des incidences positives et à la gestion risques et opportunités importants	4.3.1.4.	111
	S1-6 : Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.3.1.3.2.	110
	S1-7 : Caractéristiques des travailleurs non salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise	N/A	-
	S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.3.1.4.1.	112
	S1-9 : Métriques de diversité	4.3.1.8.	117
	S1-10 : Salaires décents	4.3.1.6.2.	115
	S1-11 : Protection sociale	4.3.1.5.3.	114
	S1-12 : Personnes handicapées	4.3.1.8.2.	117
	S1-13 : Métriques de la formation et du développement de compétences	4.3.1.7.	116
	S1-14 : Métriques de santé et de sécurité	4.3.1.5.1.	113
	S1-15 : Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.3.1.5.1.	114
	S1-16 : Métriques de rémunération	4.3.1.6.1.	115
	S1-17 : Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme	4.3.1.9.	118
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeurs	ESRS2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.1.3.2.	78
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.3.2.1.	119
	S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeurs	4.3.2.2.	119
	S2-2 : processus d'interaction au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur	4.3.2.3.	120
	S2-3 : Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.3.2.3.3.	120
	S2-4 : Actions concernant les incidences importantes sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur et efficacité de ces actions	4.3.2.4.	120
	S2-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants	4.3.2.4.	120
	ESRS 2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	4.3.3.1.	121
	ESRS 2 SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires	4.3.3.1.	121

ESRS	Exigences de publications	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Page(s)
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.2.,4.3.3.3.,4.3.3.4.	122,124,126 124-125 125-126
	S4-2 : Processus d'interaction au sujet des incidences avec les consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.3.	124
	S4-3 : Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.3.3.3.3.	125
	S4-4 : Actions concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les consommateurs et utilisateurs finaux et efficacité des actions	4.3.3.2.,4.3.3.3.,4.3.3.4.	122,124,126
	S4-5 : Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants	4.3.3.2.3.,4.3.3.3.3.,4.3.3.4.2.	130,132-133 125 126
	ESRS 2 GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.4.2.	127
ESRS 2 IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants	4.4.1.	127	
ESRS G1 Conduite des affaires	G1-1 : Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	4.4.2.	127
	G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	4.3.2.2.	119
	G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots de vin	4.4.2.2.	127
	G1-4 : Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots de vin	4.4.2.3.	128
	G1-5 : Influence politique et activités de lobbying	N/A	-
	G1-6 : Pratiques en matière de paiement	4.4.2.4.	129

4.7.3. Tableau de synthèse des renvois

ESRS	Référence dans la déclaration de Aubay relative à la durabilité	Renvois aux autres chapitres du document d'enregistrement universel	Page(s)
ESRS 2 Informations générales à publier	4.1.2.1 Fonctionnement, rôles et responsabilité de la gouvernance	2.2 La gouvernance - Organisation et fonctionnement	28-38
	4.1.2.3 Rémunérations au titre de la durabilité	2.3.1 Rémunérations des membres du Conseil versées en 2025	38-41
	4.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes	3.2 Facteurs de risques	59-65
	4.1.3.1 Stratégie et modèle d'affaires	1. Présentation de Aubay	16-24
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	4.3.3.1 Impacts, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux	1.2 Notre marché : des clients grands comptes	17-18
		1.4 Notre offre : transformation digitale et industrialisation de l'IT	21-22
ESRS G1 Conduite des affaires	4.4.2.2 Prévention et détection de la corruption	6.1.2 Comptes de résultat consolidés	157

4.7.4. Tableau de synthèse des estimations

Section du rapport de durabilité	Indicateurs	Estimations
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Consommation d'énergie [E1-5]	<p>Une méthode d'estimation basée sur les consommations mensuelles disponibles a été retenue dans les cas où les entités ne seraient pas en mesure de collecter une information précise. Dans le cas d'une facture bimestrielle reportant une consommation à cheval sur 2 années, la consommation est divisée en deux parties égales.</p> <p>La répartition des différentes consommations d'électricité parsources (fossiles, nucléaires, renouvelables) est faite à la fois par l'approche location-based et l'approche market-based, selon les informations disponibles.</p>
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Déplacements domicile-travail	Tout collaborateur pour lequel il manque des données se voit appliquer une moyenne quotidienne de kilomètres parcourus. En cas de non-disponibilité des données pour l'ensemble du personnel, une enquête sur un échantillon représentatif de collaborateurs peut être réalisée pour estimer les distances parcourues par la totalité des collaborateurs. Compte tenu de l'adoption massive du télétravail, il conviendra d'appliquer à tout calcul de déplacements théorique le taux de télétravail mesuré.
4.2.2.5 Cibles et résultats liés au changement climatique	Émissions de GES [E1-6]	Les hypothèses retenues dans le cadre de la réalisation du Bilan Carbone 2025 sont détaillées en annexe.
4.2.3.4 Cibles et résultats liés à l'économie circulaire	Déchets [E5-5]	<p>Pour les déchets inertes en mélange, aucun reporting n'est fourni par les autorités locales en charge de la collecte de ces déchets. Les volumes de déchets ont donc été estimés à partir d'un ratio de 3,1 kg/m² qui correspond à la moyenne de déchets pour un bâtiment de bureaux (source : Observatoire de l'immobilier durable). La répartition par mode de traitement des déchets non recyclés a également été réalisée à partir de ratios moyens : environ 30% des déchets non recyclés sont mis en décharge, tandis que 70% sont incinérés selon le ministère de la Transition écologique en France. Pour les déchets recyclables : pour les sites qui ne disposent pas de système de reporting malgré la présence d'un dispositif de tri des déchets (Portugal, Bruxelles, Namur, UK), les données ont été extrapolées à partir des données Aubay France en fonction des volumes des déchets produits par fraction au mètre carré.</p>
4.3.1.6.1 Politique de rémunération	Rémunération [S1-16]	<p>Les rémunérations annuelles calculées dans le cadre des indicateurs sont basées sur le mois de décembre et ne prennent donc pas en compte les potentielles évolutions de rémunération dans l'année.</p> <p>Les heures travaillées théoriques entrant dans le calcul de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sont des estimations d'heures théoriques.</p>



5. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

5.1 LE MARCHÉ EN 2025 <small>RFA</small>	146	5.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES <small>RFA</small>	149
5.1.1 Le marché du numérique en France laisse entrevoir une légère reprise en fin d'année 2025.	146	5.4.1 Comptes de résultat consolidés	150
5.1.2 L'IA générative, véritable moteur de performance économique	146	5.4.2 Analyse de la situation financière consolidée	151
5.2 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025 <small>RFA</small>	147	5.4.3 Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions	151
5.2.1 En France	148	5.4.4 Réorganisations	152
5.2.2 L'international	148	5.5 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE <small>RFA</small>	152
5.3 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2025 <small>RFA</small>	149		

5.1. LE MARCHÉ EN 2025

5.1.1. Le marché du numérique en France laisse entrevoir une légère reprise en fin d'année 2025.¹

En 2025, le marché des ESN recule de -1,8 %, pour atteindre 34,3 milliards d'euros marquant une décroissance plus faible qu'attendue. Toutefois, le second semestre révèle une inflexion positive, notamment pour les activités de services. Ce qui s'est confirmé pour Aubay qui a fini l'année 2025 avec une performance parfaitement en ligne avec ses prévisions revues à la hausse en octobre dernier.

La reprise tangible qui s'amorce en fin d'année, est tirée par les investissements dans l'IA générative et la souveraineté des données.

Les données terrain mettent en avant les points suivants :

- Un retournement positif des indicateurs opérationnels des ESN, avec une remontée des taux d'occupation, des carnets de commandes et de la visibilité commerciale en fin d'année ;
- Une amélioration des revenus et des marges, portée par les premiers déploiements de l'IA générative et les efforts d'optimisation des offres ;
- Les DSI déclarent une hausse des budgets IT, liée à la fois aux effets inflationnistes et à l'augmentation du nombre de projets ciblés, en particulier, sur l'IA, la cybersécurité et la modernisation des systèmes.

Les résultats de l'enquête semestrielle Numeum témoignent ainsi d'une amélioration progressive du climat d'activité notamment chez les ESN et plus particulièrement chez les ESN ETI et grands comptes.

Pour Aubay, c'est la solidité de ses positions historiques dans les services financiers, combinée au développement de ses activités dans des secteurs porteurs tels que l'énergie et les transports, qui a permis de soutenir une dynamique de demande favorable. Cette diversification sectorielle permet au Groupe de maintenir une croissance supérieure à celle observée sur son marché de référence.

En 2025, la gestion des talents devient le coeur battant de la transformation des ESN.

Dans un contexte désormais de pénurie de compétences ciblées et d'accélération des mutations technologiques, les entreprises doivent continuer d'innover pour relever leur défi permanent : attirer, fidéliser et faire grandir des talents toujours plus exigeants.²

Chez Aubay, nous répondons à ces défis en déployant des initiatives concrètes : une politique de formation ambitieuse, des programmes de fidélisation adaptés et le renforcement continu de notre marque employeur.

5.1.2. L'IA générative, véritable moteur de performance économique

L'intelligence artificielle, et plus encore l'IA générative, est identifiée comme la principale opportunité de marché pour l'année 2025. Cette révolution technologique, loin de se limiter à la sphère technique, irrigue désormais tous les métiers et bouleverse les ESN dans toutes leurs dimensions. Les cas d'usage se multiplient, du delivery (72%) aux tâches administratives (67%), en passant par le recrutement (51%), la recherche de propositions commerciales (48%), la stratégie marketing (46%) et l'expérience utilisateur (36%).

L'IA, notamment générative devient un véritable moteur de performance économique, de différenciation et de transformation des modèles d'affaires. L'observatoire de Numeum et PAC indique que près de 40% des acteurs du secteur constatent déjà un impact positif de la technologie sur leurs marges et leur chiffre d'affaires.

Cet impact s'explique par plusieurs leviers concrets identifiés par les entreprises :

- La création de nouvelles offres basées sur l'IA générative, selon 63 % des répondants.
- L'accélération des cycles de delivery selon 58 % des entreprises.
- Une capacité accrue à répondre plus rapidement aux appels d'offres, pour 54 % des acteurs.

- La personnalisation des solutions clients, favorisant les ventes additionnelles (44 %).
- L'amélioration de la satisfaction client, contribuant à la fidélisation et à l'allongement de la durée des contrats (42%).

Afin de répondre à ces évolutions du marché, Aubay renforce ses expertises et structure une offre dédiée à l'intelligence artificielle, notamment générative. En parallèle le groupe développe en interne les compétences de ses collaborateurs de façon continue à travers des dispositifs de formation dédiés et un cadre d'usage sécurisé et responsable.

Parallèlement, la transformation digitale, la modernisation des infrastructures et l'adoption du Cloud s'affirment comme des axes majeurs d'innovation. Dans ce contexte, l'innovation ne se limite plus à la performance technologique : l'IA éthique et la gouvernance responsable émergent comme des axes différenciants, portés par la nécessité de maîtriser les risques et de garantir la confiance.

De plus, la durabilité et la responsabilité sociale s'invitent désormais au coeur des stratégies d'innovation, la sobriété numérique, le Green IT, l'inclusion et l'impact sociétal devenant des critères de compétitivité et d'attractivité pour les clients comme pour les talents.²

¹ Source Numeum - Communiqué de presse du S2 2025

² Source : Etude Grand Angle ESN-ICT 2025

5.2. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

Au quatrième trimestre 2025, le chiffre d'affaires de Aubay s'établit à 172,6 M€, en croissance de +24,3% traduisant la bonne contribution de Solutec et une amélioration significative de l'environnement opérationnel. La croissance organique ressort à +4,1% sur la période, dont une performance remarquable de +8,3% en France. L'international confirme sa robustesse, stable par rapport au niveau élevé de l'an dernier et en nette amélioration par rapport à la tendance enregistrée sur le premier semestre de l'exercice (-4,4%) 2025.

Cette excellente performance trimestrielle porte le chiffre d'affaires 2025 à 601,6 M€, soit une hausse de +11,4% dont +1,2% en croissance organique, en amélioration progressive tout au long de l'exercice.

Au global, Aubay finit 2025 avec une performance parfaitement en ligne avec ses prévisions revues à la hausse en octobre dernier. Le second semestre marque une inflexion claire de la performance après deux années d'une gestion prudente axée sur l'adaptation des effectifs et la préservation des marges.

Une marge opérationnelle d'activité dans le haut de la fourchette et en forte progression

L'ensemble des objectifs financiers fixés en début d'année ont été atteints, voire dépassés, notamment en ce qui concerne la marge opérationnelle d'activité.

L'année 2025 s'achève sur des performances solides illustrant, une nouvelle fois, la capacité du Groupe à s'adapter et à faire preuve de résilience face aux fluctuations du marché.

La marge opérationnelle d'activité s'établit à 9,1 %, au dessus de la fourchette annoncée en début d'année 2025.

Dans un contexte économique complexe et exigeant, marqué par un ralentissement du marché avec une inflexion positive sur le second semestre, Aubay améliore son résultat opérationnel d'activité pour atteindre 54 969 K€ en hausse de + 10,9 %.

Cette excellente performance s'appuie sur plusieurs facteurs clés:

- Adaptation continue des offres et services afin de répondre au plus près aux enjeux de nos clients,
- Une gestion rigoureuse des principaux KPI,
- gains de parts de marché.

Aubay confirme, année après année, sa capacité à conjuguer durablement croissance et rentabilité se hissant ainsi parmi les meilleures performances du secteur.

Une bonne dynamique de recrutement en 2025

Au 31 décembre 2025, Aubay comptait 9049 collaborateurs. À périmètre constant, le quatrième trimestre est le deuxième meilleur trimestre de l'année en termes de recrutement net, confirmant ainsi une politique volontariste en la matière en phase avec l'amélioration du marché dans son ensemble.

Le taux d'activité atteint 92,1% au cours du 4ème trimestre, marqué par un léger retrait au regard des 92,7% de l'an passé mais reflète la bonne dynamique de recrutement jusqu'en toute fin d'année.

Perspectives 2026 : Stabilité de la performance dans l'attente d'un redémarrage du marché

Dans un contexte macroéconomique instable rendant les prévisions complexes, Numeum table pour autant sur une dynamique plus favorable en 2026.

D'après les prévisions Numeum - PAC, le marché numérique français devrait enregistrer une croissance en 2026 de +1,4 % pour les ESN, pour atteindre 35 milliards d'euros.

Ce signal positif est à mettre au crédit des premiers signaux de reprise constatés sur la fin d'année 2025. Un rebond tangible tiré par les investissements dans l'IA générative, les activités de services et la souveraineté des données.

Aubay observe le maintien d'une demande soutenue sur l'ensemble de ses principaux marchés, tant d'un point de vue sectoriel que géographique. Ce contexte permet de conserver un effet prix positif.

Les effectifs embarqués en ce début d'année s'inscrivent également en hausse par rapport à l'an passé, grâce à l'acquisition structurante de Solutec et une évolution positive à périmètre comparable. Le niveau d'inter-contrats est stable par rapport à l'an passé malgré l'intensification du recrutement réalisé au cours du deuxième semestre.

Le niveau de recrutement reste soutenu en ce début d'année 2026 permettant ainsi de compenser plus rapidement les départs constatés et l'impact traditionnel négatif lié au changement d'exercice.

Dans ce contexte favorable, Aubay aborde l'exercice 2026 avec une meilleure visibilité et anticipe une amélioration de ses perspectives :

- Un chiffre d'affaires compris entre 676 et 690 M€ ce qui correspond à une croissance en données publiées de +12% à +15% et une croissance organique calculée de +3% à +5% contre 0 à 3% l'an passé,
- Une marge opérationnelle d'activité comprise entre 9,0 et 9,5% contre 8 à 9% en 2025.

5.2.1. En France

Le chiffre d'affaires annuel 2025 en France ressort à 350,9 M€ en hausse de +23,9 % dont +4,5% à périmètre constant dépassant ainsi les attentes du groupe. L'intégration de Solutec, effective depuis le 1^{er} juillet 2025, contribue à hauteur de 55 M€ à cette excellente performance.

Les marchés historiques de Aubay en services financiers et ses nouvelles positions dans les secteurs de l'énergie ou du transport alimentent une demande soutenue au profit de

Aubay et lui permettent de surperformer significativement son marché de référence. Les prix de vente sont toujours correctement orientés.

L'intégration de Solutec se poursuit dans d'excellentes conditions. Les synergies commerciales permettent d'ores et déjà d'adresser des marchés difficilement accessibles auparavant. L'amélioration de l'efficacité organisationnelle contribue également à l'amélioration de la rentabilité de l'ensemble.

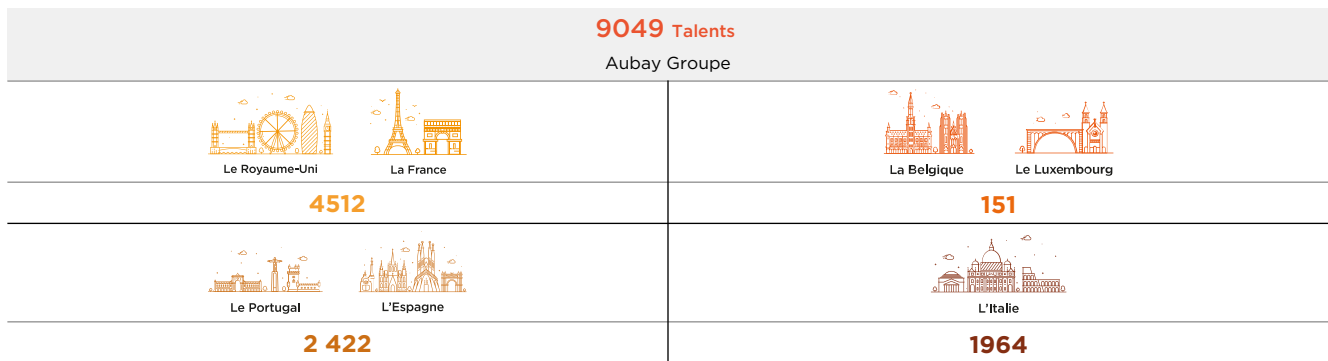
5.2.2. L'international

À l'international, Aubay délivre sur le 4^{ème} trimestre 2025 un volume d'affaires identique à celui de l'an passé (-0,4%). Cette performance est à mettre en regard d'un effet de base exigeant et **traduit une nette amélioration de la tendance par rapport aux trimestres précédents** (-4,4% à la fin du S1).

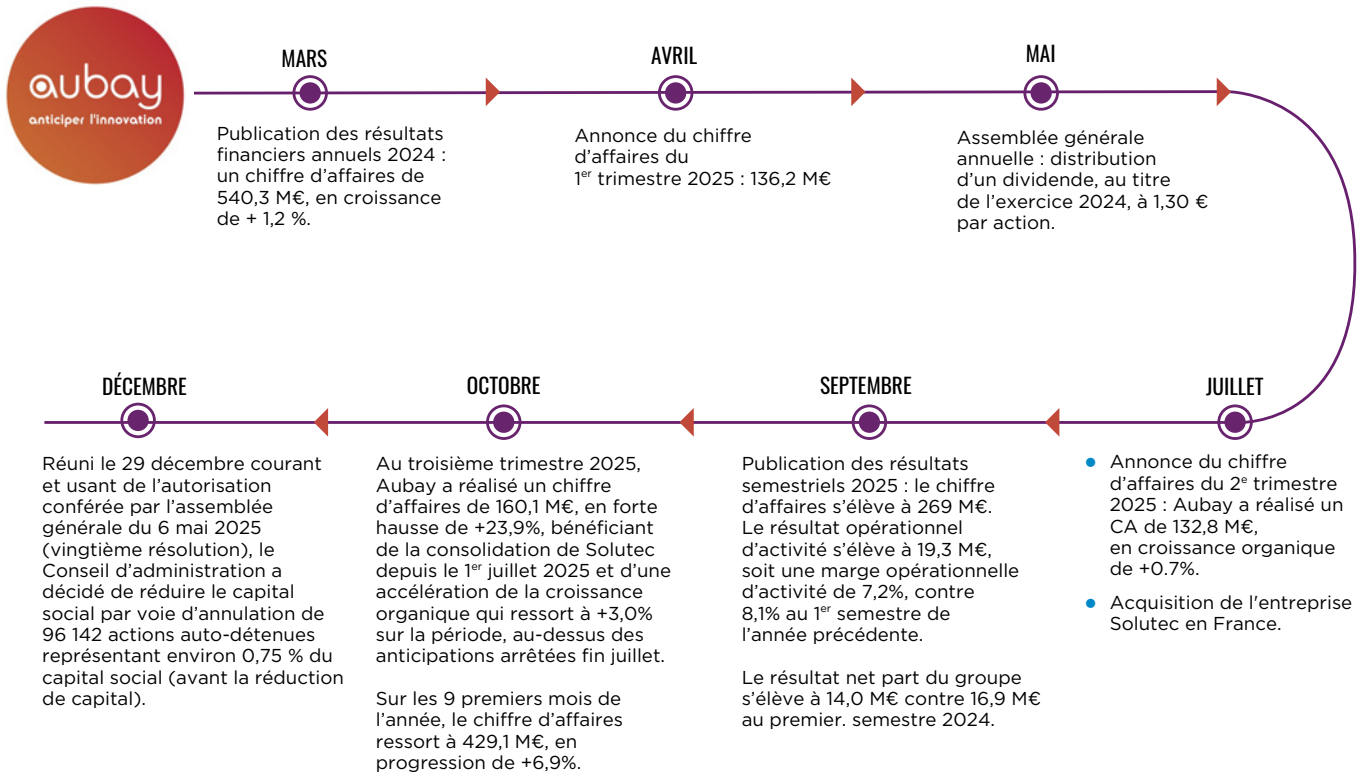
Seule l'activité de la zone Belux est impactée par la perte de positions auprès des instances européennes, non remplacées à ce stade par de nouveaux marchés.

A l'inverse, les zones italiennes et ibériques affichent une claire inflexion positive sur le second semestre en délivrant au dernier trimestre des croissances internes respectives de +2,8% et +2,2%.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2025



5.3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2025



5.4. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

Données consolidées au 31/12	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires (en K€)	601 620	540 297	534 116
Résultat opérationnel d'activité (en K€)	54 969	49 587	47 385
Marge opérationnelle d'activité (en % CA)	9,1%	9,2%	8,9%
Résultat net (en K€)	38 135	37 644	33 408
Résultat net part du groupe (en K€)	38 135	37 644	33 408
Résultat par action (en €)	3,00	2,94	2,56
Capitaux propres y compris intérêts minoritaires (en K€)	290 566	271 858	261 351
Capacité d'autofinancement avant coût de financement et impôts (en K€)	61 386	58 193	54 767
Actif non courant (en K€)	254 187	165 572	163 941
(Endettement financier net) - Trésorerie nette (en K€)	56 196	111 963	92 992
Trésorerie disponible (en K€)	88 083	113 731	94 896
TOTAL DE BILAN (EN K€)	568 355	470 773	457 558

5.4.1. Comptes de résultat consolidés

Aubay a enregistré un chiffre d'affaires 2025 de 601,6M€ contre 540,3M€ un an plus tôt, en hausse de +11,4 %, et +1,2 % de croissance organique dont le split par trimestre est le suivant : Après deux premiers trimestres en décroissance, les tendances se sont nettement améliorées au 3ème et 4ème trimestre, marqués aussi par l'acquisition de l'entreprise Solutec en France.

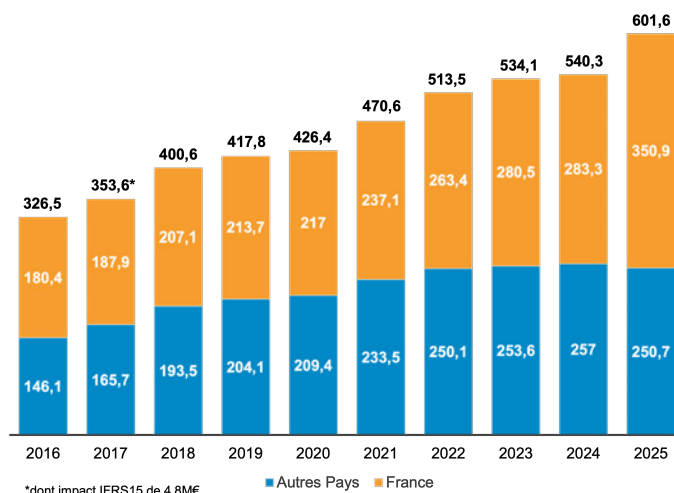
CA (en M€)	2025	2024	Variation
1 ^{er} trimestre	136,2	140,3	-3%
2e trimestre	132,8	132,0	-1,2
3e trimestre	160,1	129,2	+23,9%
4 ^e trimestre	172,5	138,8	+24,3%
TOTAL	601,6	540,3	+11,4 %

La contribution et la croissance des deux grandes zones d'activité sont réparties de la manière suivante :

En M€	31/12/2025	En % du CA	31/12/2024	En % du CA	Variation	Croissance interne
France	350,9	58,3%	283,3	52,4 %	+23,9%	+4,5 %
International	250,7	41,7%	257,0	47,6 %	-2,4 %	-2,4 %
TOTAL	601,6	100%	540,3	100 %	+11,4 %	+1,2 %

Aubay affiche une nouvelle année de croissance de son chiffre d'affaires à +11,4% en données publiées et + 1,2 % à périmètre constant.

Elle se décompose en +4,5 % en France et -2,4% à l'International.



En M€	31/12/2025		31/12/2024	
	CA	ROA % marge	CA	ROA % marge
Groupe	601,6	9,1%	540,3	9,2%
France	350,9	8,7%	283,3	9,1%
International	250,7	9,7%	257,0	9,2%

Effectifs fin de période	31/12/2025	31/12/2024
France	4 512	2 927
International	4 537	4 556
TOTAL	9 049	7 483

Durant l'exercice 2025, le contexte économique a conduit Aubay à une reprise de ses recrutements. Le taux de productivité des ingénieurs a légèrement reculé à 92,9 % contre 93,6 % en 2024. Au 31 décembre 2025, les effectifs du groupe s'établissent à 9 049 collaborateurs, à comparer à 7 483 un an plus tôt.

Le résultat opérationnel d'activité s'élève à 54 969 K€ en hausse de 10,9 % et représente une marge opérationnelle d'activité de 9,1 % contre 49 587 K€ et 9,2 % un an plus tôt.

Sur le seul second semestre, le taux de marge opérationnelle d'activité atteint 10,7 % en nette amélioration par rapport au premier semestre +3,5 points.

Les charges opérationnelles s'établissent à 547 M€, dont les coûts de personnel représentent 400,3 M€, soit 66,5 % du chiffre d'affaires à comparer à 63,7 % en 2024. A l'inverse, le coût de la sous-traitance baisse et s'élève à 107,9 M€, soit 17,9 % du chiffre d'affaires 2025.

Les autres charges se décomposent ainsi :

- achats consommés (dont sous-traitance) et charges externes pour 132,8 M€ ;
- impôts et taxes pour 6,0 M€ ;
- dotations aux amortissements et provisions pour 7,5 M€ dont 6,5 M€ relatifs aux contrats de location IFRS 16.

Les charges liées aux actions gratuites s'élèvent à 1,4 M€ en 2025. Il a été constaté, suite à l'acquisition de Solutec, un amortissement de 0,6 M€ d'actifs incorporels correspondant aux relations clients.

Le solde des autres produits et charges opérationnels est négatif pour 2,8 M€, composé principalement de charges de restructuration et des coûts d'honoraires d'acquisition.

Il en découle un résultat opérationnel de 50,2 M€ contre 45,9 M€ en 2024 en hausse de 9,4 %.

Le résultat financier est un produit de 0,4 M€ contre un produit de 2,8 M€ un an plus tôt.

L'impôt sur les bénéfices comptabilisé s'élève à 12,4 M€ et se compose d'impôts courants pour 12,5 M€ (dont 1,2 M€ de CVAE et IRAP). Le taux d'impôt effectif ressort à 25 %.

Il en ressort un résultat net record qui atteint 38,1 M€ soit 6,3 % du chiffre d'affaires et une hausse de +1,3 % contre 37,6 M€ réalisés en 2024. Ce résultat tient compte pour la première fois d'un impact négatif net d'impôt de 0,5 M€ du à l'amortissement des relations clientèles.

Le bénéfice par action s'établit à 3,00 € vs. 2,94 € en 2024, soit une progression de 2,0%.

5.4.2. Analyse de la situation financière consolidée

La structure bilantielle continue de se renforcer grâce à une forte génération de trésorerie.

Le total du bilan 2025 s'établit à 568,4 M€ contre 470,8 M€ en 2024.

Les principales variations sont les suivantes :

5.4.2.1. À l'actif

L'acquisition de Solutec a engendré la reconnaissance d'un écart d'acquisition supplémentaire de 54,6 M€ et un actif incorporel "relations client" de 12,8 M€.

Les créances clients nettes s'élèvent à 178,0 M€, à comparer au 150,6 M€ un an plus tôt soit une hausse de 18% qui s'explique par l'intégration de Solutec à compter du 1er juillet 2025. Par ailleurs, le DSO s'améliore légèrement pour s'établir à 68 jours contre 71 au 31 décembre 2024.

La trésorerie disponible atteint 88 M€ vs 114 M€ à fin 2024.

5.4.2.2. Au passif

La situation nette d'un montant de 290,6 M€ a augmenté de 18,7 M€ et résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat net bénéficiaire de 38,1 M€ ;
- du versement de dividendes aux actionnaires pour 17,9 M€ ;
- de l'annulation des rachats d'actions propres pour 4,8 M€ ;
- de l'augmentation de capital de 2 M€.

La dette financière brute (hors dettes de loyers) s'élève à 31,9 M€ vs 1,8 M€ un an plus tôt. Il en découle, compte tenu des disponibilités, une situation de trésorerie nette positive à 56 M€ à comparer à une situation de 112 M€ à fin décembre 2024.

En termes de flux de trésorerie, la capacité d'autofinancement ressort à 61,4 M€ ce qui représente 10,2 % du chiffre d'affaires. Après déduction des impôts et de la variation du BFR, les flux générés par l'activité se montent à 44,8 M€ soit 7,4% du CA.

Il a été décaissé 2,1 M€ au titre d'investissements incorporels et corporels. Les décaissements liés aux regroupements d'entreprises s'élèvent à 66,7 M€.

Les flux liés aux opérations de financement s'élèvent à - 4,6 M€. Ils comprennent principalement le versement de dividendes pour 17,9 M€, les rachats d'actions propres en vue d'annulation pour 5,6 M€, la souscription d'une nouvelle dette bancaire de 30 M€, le remboursement de dettes financières existantes pour 3,8 M€ et le remboursement de dettes de loyers (IFRS 16) pour 5,9 M€.

5.4.3. Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions

5.4.3.1. Rachats/Prises de participation

Aubay a fait l'acquisition en juillet 2025 de 100% du capital et des droits de vote de l'entreprise Solutec SAS, en France.

Solutec, société lyonnaise, implantée également à Paris, Toulouse, Nantes, Bordeaux et Lille, accompagne une clientèle de grands comptes dans leur digitalisation, sur des activités parfaitement analogues à celles de Aubay. Solutec comptait plus de 1400 collaborateurs et avait généré en 2024 un chiffre d'affaires rentable de 112 M€.

Par ce rapprochement, Solutec vient idéalement compléter le portefeuille client de Aubay en renforçant ses présences stratégiques dans le secteur bancaire et de l'assurance, mais également dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie, des télécoms, des transports et de la grande distribution.

Le maillage territorial assuré par le nouvel ensemble couvrirait les principales zones d'activités métropolitaines des grands clients français du groupe, facilitant une intégration efficace des équipes et des offres.

5. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

5.4.3.2. Cessions/Dissolutions

Aucune opération de cession n'est intervenue en 2025.

5.4.3.3. Fusions/scissions

Néant.

5.4.4. Réorganisations

Aucune réorganisation substantielle n'est intervenue sur le périmètre de Aubay SA au cours de l'exercice 2025.

5.5. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

À la date d'arrêté des comptes, la société a analysé les conséquences économiques potentielles du conflit militaire au Moyen-Orient. Sur la base des informations disponibles, aucun impact significatif n'a été identifié sur la situation financière ou la performance de la société.



6. COMPTES CONSOLIDÉS 2025

6.1 LES COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small>	156	6.2 ANNEXES DES COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small>	160
6.1.1 États consolidés de la situation financière	156	6.2.1 Règles et méthodes comptables	160
6.1.2 Comptes de résultat consolidés	157	6.2.2 Faits marquants	164
6.1.3 État du résultat global consolidé	157	6.3 NOTES D'ANNEXES <small>RFA</small>	165
6.1.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés	158	6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS <small>RFA</small>	180
6.1.5 Variation des capitaux propres consolidés	159		

6.1. LES COMPTES CONSOLIDÉS

6.1.1. États consolidés de la situation financière

Actif (en K€)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Écarts d'acquisition	8	185 935	131 305
Immobilisations incorporelles	9	14 056	1 485
Immobilisations corporelles	9	10 500	3 744
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	9	29 826	18 351
Titres mis en équivalences	10	-	-
Autres actifs financiers	9	4 118	2 341
Impôts différés actifs	4	4 689	4 666
Autres actifs non courants		5 063	3 680
Actif non courant		254 187	165 572
Stocks et en-cours		867	686
Actifs sur contrats	11	36 274	32 311
Créances clients	11	141 704	118 208
Autres créances et comptes de régularisation	12	47 240	40 265
Valeurs mobilières de placement	15	7 100	29 064
Disponibilités	15	80 983	84 667
Actif courant		314 168	305 201
TOTAL DE L'ACTIF		568 355	470 773

Passif (en K€)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capital	13	6 369	6 396
Prime d'émission et réserves consolidées		246 062	227 818
Résultat net part du groupe		38 135	37 644
Capitaux propres - Part du groupe		290 566	271 858
Intérêts minoritaires		0	0
Capitaux propres		290 566	271 858
Emprunts et dettes financières : part à + d'un an	15	21 810	541
Dettes de loyers : part à + d'un an		24 599	14 373
Impôts différés passifs	4	3 136	0
Provisions pour risques et charges	16	9 213	7 255
Autres passifs non courants	16	989	1 106
Passif non courant		59 747	23 275
Emprunts et dettes financières : part à - d'un an	15	10 077	1 227
Dettes de loyers : part à - d'un an	9	7 055	4 881
Fournisseurs et comptes rattachés	17	37 468	37 160
Passifs sur contrats	11	29 332	21 866
Provisions pour risques et charges	16	1 400	1 636
Autres dettes courantes	18	132 710	108 870
Passif courant		218 042	175 640
TOTAL DU PASSIF		568 355	470 773

6.1.2. Comptes de résultat consolidés

En K€	Notes	31/12/2025	%	31/12/2024	%
CHIFFRE D'AFFAIRES	20	601 620	100 %	540 297	100 %
Autres produits de l'activité		316		176	
Achats consommés et charges externes		(132 312)		(134 018)	
Charges de personnel	1	(400 330)		(344 217)	
Impôts et taxes		(6 001)		(4 200)	
Dotations aux amortissements et provisions		(7 465)		(7 746)	
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis		-		-	
Autres produits et charges d'exploitation		(859)		(705)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ		54 969	9,1 %	49 587	9,2 %
Charges liées aux actions gratuites et assimilées		(1 377)		(1 027)	
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions		(640)		-	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		52 952	8,8 %	48 560	9,0 %
Autres produits et charges opérationnels	2	(2 774)		(2 682)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		50 178	8,3 %	45 878	8,5 %
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		-		-	
Coût de l'endettement net	3	(1 593)		(876)	
Autres produits et charges financiers	3	1 993		3 711	
Résultat financier		400		2 835	
Charges d'impôt	4	(12 443)		(11 069)	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences		-		-	
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession		38 135		37 644	
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		-		-	
RÉSULTAT NET		38 135	6,3 %	37 644	7,0 %
Part du groupe		38 135		37 644	
Intérêts minoritaires	5	0		0	
Résultat par action		3,00		2,94	
Résultat dilué par action	6	2,95		2,93	

6.1.3. État du résultat global consolidé

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Écarts de conversion	(53)	(67)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	-	-
Éléments qui seront reclassés en résultat	(53)	(67)
Écarts actuariels sur régime de retraite et engagements assimilés nets d'impôts	788	213
Autres incidences	-	-
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	788	213
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	735	146
Résultat net rappel	38 135	37 644
Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres	735	146
RÉSULTAT GLOBAL	38 870	37 790
<i>Dont part du groupe</i>	38 870	37 790

6.1.4. Tableaux de flux de trésorerie consolidés

En K€	31/12/2025	31/12/2024
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (Y COMPRIS INTÉRÊTS MINORITAIRES)	38 135	37 644
Résultat des mises en équivalences	-	-
Dotations nettes aux amortissements et provisions	8 085	7 531
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	1 377	1 027
Autres produits et charges calculés	-	-
Produits de dividendes	(27)	(31)
Plus et moins-values de cession	(220)	77
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	47 350	46 248
Coût de l'endettement financier net	1 593	876
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	12 443	11 069
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT (A)	61 386	58 193
Impôts versés (B)	(16 387)	(11 639)
Variation des clients et autres débiteurs	(33 125)	5 957
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	32 873	2 485
Variation du B.F.R lié à l'activité (y compris dette liée aux avantages aux personnels) (C)	(252)	8 442
FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ (D) = (A+B+C)	44 747	54 996
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 131)	(1 878)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11	8
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-	(1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	-	-
Variation des prêts et avances consenties	(613)	(85)
Décaissements/Encaissements liés aux regroupements d'entreprises net de leur trésorerie	(66 689)	-
Dividendes reçus	27	31
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)	(69 395)	(1 925)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	-	-
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options	-	-
Rachats d'actions propres en vue d'annulation et attribution à des salariés	(5 648)	(12 677)
Rachats et reventes d'actions propres	-	-
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :	-	-
• Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(17 908)	(15 584)
• Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-	-
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	30 268	-
Remboursement d'emprunts	(3 803)	(535)
Remboursement de dettes de loyers	(5 955)	(4 994)
Intérêts financiers nets versés	(1 593)	(876)
Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle	-	-
Autres flux	-	-
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENTS (F)	(4 639)	(34 666)
Incidence des variations des cours des devises (G)	(13)	35
Variation de trésorerie nette (D+E+F+G)	(29 300)	18 440
Trésorerie à l'ouverture	113 306	94 867
Trésorerie à la clôture	84 006	113 307

6.1.5. Variation des capitaux propres consolidés

<i>En K€</i>	Capital social	Primes d'émission et réserves consolidées	RNPG	Total part du groupe	Minoritaires	Total
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2023	6 532	221 411	33 408	261 351	0	261 351
Augmentation et réduction de capital	(136)	(11 577)	-	(11 713)	-	(11 713)
Paievements fondés sur des actions	-	939	-	939	-	939
Dividendes	-	(15 584)	-	(15 584)	-	(15 584)
Affectation du résultat	-	33 408	(33 408)	0	-	-
Résultat net de l'exercice	-	-	37 644	37 644	-	37 644
Variation titres d'autocontrôle	-	(925)	-	(925)	-	(925)
Variation de périmètre	-	-	-	0	-	0
Autres mouvements	-	-	-	0	-	0
Autres éléments du résultat global	-	146	-	146	-	146
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2024	6 396	227 818	37 644	271 858	0	271 858
Augmentation et réduction de capital	(27)	(2 787)	-	(2 814)	-	(2 814)
Paievements fondés sur des actions	-	1 377	-	1 377	-	1 377
Dividendes	-	(17 908)	-	(17 908)	-	(17 908)
Affectation du résultat	-	37 644	(37 644)	0	-	-
Résultat net de l'exercice	-	-	38 135	38 135	-	38 135
Variation titres d'autocontrôle	-	(817)	-	(817)	-	(817)
Variation de périmètre	-	-	-	0	-	0
Autres mouvements	-	-	-	0	-	0
Autres éléments du résultat global	-	735	-	735	-	735
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2025	6 369	246 062	38 135	290 566	0	290 566

Au cours de l'exercice, il a été procédé au rachat de 241 327 actions propres dont 19 000 ont été remises en livraison d'engagement d'octrois d'actions gratuites et 96 142 ont été annulées en fin d'année.

6.2. ANNEXES DES COMPTES CONSOLIDÉS

6.2.1. Règles et méthodes comptables

Principes comptables et méthodes d'évaluation

Les comptes consolidés au 31 décembre 2025 sont établis en conformité avec les principes de comptabilisation et d'évaluation des normes comptables internationales IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2025. Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 18 mars 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 12 mai 2026.

Nouvelles normes et interprétations applicables en 2025

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union Européenne dont l'application est obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025 :

- L'amendement aux normes IFRS relatif à IAS 21 applicable à compter du 1er janvier 2025 est sans incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Ces textes n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du groupe.

Méthodes de consolidation

La méthode de l'intégration globale est appliquée aux états financiers des sociétés dans lesquelles Aubay exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif. Ce contrôle exclusif s'apprécie en fonction de la majorité des droits de vote, ou de l'exercice contractuel ou de fait de la Direction opérationnelle.

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux états financiers des sociétés desquelles Aubay exerce une influence notable sans toutefois exercer un contrôle exclusif. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La valeur comptable de la participation est ajustée du montant cumulé de sa quote-part des variations postérieures à l'acquisition des capitaux propres. La participation du groupe comprend le goodwill.

Principes d'arrêtés des comptes : toutes les sociétés sont consolidées sur la base des comptes annuels arrêtés le 31 décembre 2025 et retraitées, le cas échéant, en harmonisation avec les principes comptables du groupe. Les sociétés entrantes dans le périmètre sont consolidées au moment du transfert juridique des titres acquis, il en est de même pour les sociétés sortantes. À cet effet, un arrêté comptable des sociétés acquises est réalisé.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères : seule la filiale en Angleterre (Aubay UK) est concernée par les différences de change, toutes les autres entités du groupe étant en zone Euro :

- les éléments d'actifs et de passifs sont convertis au taux de change de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de l'exercice ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres.

Regroupement d'entreprises

Écarts d'acquisition : l'écart d'acquisition constaté lors d'une prise de contrôle correspond à la différence entre le coût d'acquisition des titres et la part du groupe dans l'actif net retraité de la Société acquise. Cette différence de valeur se répartit entre :

- des éléments identifiables du bilan qui sont classés dans les postes appropriés et suivent les règles comptables qui leur sont propres ;
- l'écart d'acquisition pour le solde non affecté.

Le prix d'acquisition et son affectation doivent être finalisés dans un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté en profit directement au compte de résultat.

Les frais d'acquisition que le groupe supporte dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires (regroupement d'entreprises) sont assimilés à un rachat d'actions et sont à enregistrer en dette opérationnelle avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires l'année de leurs comptabilisations (méthode de l'écart d'acquisition complet). Les montants comptabilisés sont calculés en fonction des engagements pris, principalement sur des multiples de résultat des filiales concernées. Les variations de dettes d'une année sur l'autre liées à d'éventuels changements d'estimations ont pour contrepartie les « autres produits et charges opérationnels ».

Les écarts d'acquisition sont soumis, dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum une fois par an à la clôture de l'exercice, à un test de dépréciation. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou des groupes d'UGT à la valeur nette comptable des actifs correspondants, incluant les écarts d'acquisition.

Les écarts d'acquisition sont affectés et font l'objet des tests de valeur par UGT ou groupe d'UGT, à savoir par zone géographique (France, Italie, Espagne, Portugal et Belux), qui est le niveau de suivi du retour sur ces investissements. La politique du groupe est de tendre vers une seule entité juridique par zone géographique (intégration, puis fusion des sociétés).

La valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT correspond à la valeur d'utilité, déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF). Son évaluation est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2025 pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,3 % au 31 décembre 2025 pour l'ensemble des UGT ou groupe d'UGT (zone Euro). Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers.

Toutefois, il est considéré que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de l'UGT ou groupe d'UGT concerné, sauf circonstance particulière.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et la valeur recouvrable est imputé en priorité sur les écarts d'acquisition et comptabilisé en « autres produits et charges opérationnels ».

Les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Immobilisations incorporelles

Licences et logiciels : les licences et logiciels acquis en pleine propriété sont amortis linéairement sur une durée ne pouvant excéder 5 ans à l'exception des logiciels standards de faible valeur qui sont amortis *pro rata temporis* sur l'exercice d'acquisition. Les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font aussi l'objet d'un amortissement sur les mêmes durées. Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

Relations clients : Lors de certains regroupements d'entreprises, pour lesquels la nature du portefeuille clients déteint par l'entité acquise, ainsi que la nature de l'activité que celle-ci exerce, devraient permettre à l'entité acquise de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie estimée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et amorties sur une durée correspondant à leur période prévisible d'utilisation. Sauf exception, les plans d'amortissement sont les mêmes que ceux retenus pour les comptes sociaux (hors élément dérogatoire d'origine fiscale).

Le mode d'amortissement principal est le mode linéaire.

Constructions	20 ans
Agencements et installations	5 à 10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Matériel et mobilier de bureau	3 à 5 ans

Contrats de location IFRS 16

Le groupe reconnaît un contrat de location comme entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 dès lors qu'il obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation d'un actif identifié et qu'il a un droit de contrôler cet actif.

À la date du début du contrat, la valeur du droit d'utilisation des biens pris en location à l'actif correspond à la dette sur bien pris en location corrigée des coûts directs initiaux de mise en place du contrat, des paiements effectués d'avance, des avantages reçus du bailleur à cette date et des éventuels coûts exceptionnels que le preneur devra engager à la fin du contrat. La valeur de la dette sur bien est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs sur la période exécutoire, après prise en compte des options de renouvellement ou de résiliation qui seront raisonnablement certaines d'être exercées. Les taux d'actualisation correspondent aux taux marginaux d'emprunt du groupe, estimés à partir d'éléments de marché disponibles et appliqués en fonction des durées des contrats, sans différenciation sur la base du « risque pays » étant donné que le groupe opère uniquement dans la zone Euro.

Les paiements au titre des contrats de location tiennent compte des loyers fixes, variables liés à un index ou un taux dès lors qu'ils sont connus au début du contrat. Pour les véhicules, ils ne comprennent pas les composantes services pouvant être incluses dans les contrats de location qui restent comptabilisées en charges.

Les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont amortis sur la durée retenue pour le calcul de la dette de loyers. Le mode d'amortissement est le mode linéaire.

Contrats de location immobiliers	3 à 9 ans
Contrats de location de véhicules	3 à 5 ans
Contrats de location de matériel informatique et autres	3 à 5 ans

La recouvrabilité des droits d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles telles que décrites dans la note « Écart d'acquisition ».

Au bilan, les dettes locatives sont distinguées en part non courante (+ d'un an) et courante (- d'un an).

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans les dotations aux amortissements et provisions du Résultat opérationnel d'activité. Les charges d'intérêts des dettes de loyers sont incluses dans le résultat financier.

Les coûts afférents aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire (< 5 000 \$) ou de courte durée (durée < 12 mois) restent comptabilisées en charges opérationnelles.

Autres éléments de bilan

Créances d'exploitation : les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une provision pour dépréciation, pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Trésorerie : le poste "disponibilités" comprend les soldes des comptes bancaires dits "opérationnels" sur lesquels les sociétés effectuent leur transaction. Le poste "valeurs mobilières de placement", correspondant à des équivalents de trésorerie, incluent des instruments définis comme à court terme, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur et qui sont détenus dans l'objectif de faire face à des engagements à court terme plutôt que pour un placement. Ces instruments sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture.

Autocontrôle : les actions Aubay détenues par la société mère viennent en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, le résultat est neutralisé en variation des capitaux propres.

Subventions et crédits d'impôts : les subventions d'exploitation et crédits d'impôts sont inscrits en déduction des charges par nature qu'ils sont destinés à compenser (principalement dans les charges de personnel pour le CIR).

Provisions : le groupe applique les dispositions de l'IAS 37. Cette norme définit un passif comme un élément du patrimoine ayant une valeur négative pour l'entreprise, c'est-à-dire une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Lors de la comptabilisation d'acquisitions, le groupe peut être amené à comptabiliser des provisions (risques, litiges...) dans le bilan d'ouverture. Ces provisions constituent des passifs qui viennent créer ou augmenter le montant de l'écart d'acquisition. Au-delà du délai d'affectation de 12 mois du bilan d'ouverture, les reprises de provision, sans consommation correspondant à des changements d'estimation tels que définis dans les IAS 8, s'effectuent en contrepartie du compte de résultat dans la ligne « Autres produits et charges opérationnels ».

Provisions pour retraite et engagements assimilés : conformément à l'IAS 19, le groupe comptabilise des avantages à long terme postérieurs au départ à la retraite ou conditionnés par l'accumulation d'années d'ancienneté au sein du groupe tels que les indemnités de départ à la retraite... Ces avantages peuvent revêtir différents types de couvertures :

- **régimes à cotisations définies** : en vertu duquel le groupe verse des cotisations définies auprès d'organismes externes. Les charges sont constatées au fur et à mesure de leur versement ;
- **régimes à prestations définies** : pour lesquels le groupe a une obligation vis-à-vis des salariés. Les caractéristiques de ces régimes varient selon la législation et la réglementation applicable dans chacun des pays.

En France, les principales hypothèses actuarielles retenues pour valoriser les obligations liées aux régimes à prestations définies sont les suivantes :

- âge de départ : 67 ans ;
- salaire moyen retenu 1/12,15 de rémunération annuelle hors primes ;
- progression des salaires : 2 % ;
- charges sociales : 45 % ;
- taux d'actualisation : 3,96 % ;
- taux de rotation : table propre à la Société ;
- taux de survie d'après la table INSEE 2025.

En Italie, la provision correspond aux indemnités légales de fin de contrat (TFR ou Trattamento di Fine Rapporto). Ces indemnités sont comptabilisées chaque année sur la base d'une quote-part du salaire brut annuel et sont versées aux employés lors de la fin de leur contrat de travail.

En Espagne, au Portugal et en Belgique-Luxembourg, il n'existe pas d'engagement de retraite.

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers : les dettes financières à long terme comprennent essentiellement les emprunts auprès des établissements de crédit, et les engagements de rachats de minoritaires.

La ventilation entre passifs financiers courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à court terme (inférieur à 1 an) ou long terme (supérieur à 1 an).

Les emprunts obligataires sont évalués à la date de souscription à leur juste valeur, puis comptabilisés jusqu'à leur échéance selon la méthode du coût amorti. À la date de souscription de l'emprunt, la juste valeur correspond à la valeur des flux de décaissement futurs actualisés au taux du marché. En outre, les frais et les éventuelles primes d'émission sont imputés sur la juste valeur de l'emprunt. La différence entre la valeur nominale de l'emprunt et sa juste valeur telle que calculée ci-dessus est inscrite en capitaux propres. À chaque période suivante, la charge d'intérêt comptabilisée en compte de résultat correspond à la charge d'intérêt théorique calculée par application du taux d'intérêt effectif à la valeur comptable de l'emprunt. Le taux d'intérêt effectif est calculé lors de la souscription de l'emprunt et correspond au taux permettant de ramener les flux de décaissements futurs au montant initial de la juste valeur de l'emprunt. La différence entre la charge d'intérêt telle que calculée ci-dessus et le montant nominal des intérêts est inscrit en contrepartie de la dette au passif du bilan.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu si un contrat existe entre le groupe et son client. Un contrat existe s'il est probable que le groupe recouvrera le paiement auquel il a droit, les droits aux biens ou services et les termes de paiement peuvent être identifiés, et les parties au contrat sont engagées à s'acquitter de leurs obligations respectives. Le chiffre d'affaires généré par des contrats avec des clients est reconnu en contrepartie d'un actif de contrat ou une créance client avant le paiement effectif.

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations.

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires réalisé sur des contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit de facturer le client : le montant ainsi facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur des services fournis au client. Le chiffre d'affaires est comptabilisé progressivement en fonction des heures passées. Les coûts liés aux contrats basés sur des ressources sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des livrables

Les contrats basés sur des livrables incluent généralement des prestations au forfait (construction d'un actif/d'une application, développements spécifiques à un client...).

Le chiffre d'affaires sur les contrats basés sur des livrables, est reconnu à l'avancement sur la base des coûts encourus car au moins l'une des conditions suivantes est respectée :

- la prestation du groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ;
- le groupe construit un actif qui n'a pas d'usage alternatif que celui qui en sera fait par le client et le groupe a un droit irrévocable à paiement pour les travaux réalisés à date selon les termes contractuels et les législations locales.

Les coûts liés aux contrats basés sur des livrables sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des services

Les contrats basés sur des services incluent les activités d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises (TMA, TRA, Centres de service...). La durée du contrat est généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Les prestations sont généralement facturées mensuellement sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètres.

Cette typologie de contrat prévoit généralement des pénalités au niveau de service délivré.

En règle générale, les services récurrents correspondent à une seule et même obligation de prestation, composée de séries d'unités quotidiennes distinctes de services fournis progressivement. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des services est comptabilisé au fur et à mesure que le groupe acquiert le droit de facturer. Les pénalités ou primes liées au niveau de service sont le cas échéant reconnues entièrement dans la période au cours de laquelle les objectifs de performance sont atteints ou manqués.

Activité de revente

Lorsque le groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services.

Selon IFRS 15, le groupe est considéré comme « principal » lorsqu'il obtient le contrôle des logiciels, matériels et prestations de services avant de les transférer au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute.

Lorsque le groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du groupe en tant qu'agent.

Coûts des contrats - coûts d'obtention et de réalisation des contrats

Les coûts incrémentaux d'obtention des contrats ne sont jamais capitalisés comme « coûts de contrat » et amortis sur la durée de vie du contrat. Il en est de même pour les coûts liés aux phases de transition et de transformation.

Si le coût de revient prévisionnel d'un contrat s'avère supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une provision pour perte à terminaison est constatée lors de la clôture des comptes.

Présentation au sein des états consolidés de la situation financière

Les actifs sur contrats conclus avec des clients sont présentés séparément des créances clients. Ils correspondent au chiffre d'affaires comptabilisé pour lequel les droits correspondants de percevoir une contrepartie sont subordonnés à une condition autre que l'écoulement du temps, notamment la performance future du groupe, l'atteinte de jalons de facturation ou l'acceptation du client.

Lorsque les actifs sur contrats conclus avec des clients ne dépendent plus que de l'écoulement du temps (factures à établir), ils deviennent des créances clients.

Les passifs sur contrats représentent le montant des contreparties reçues ou enregistrées en dette et pour lesquelles le chiffre d'affaires n'a pas encore été reconnu (acomptes clients et produits constatés d'avance).

Autres éléments du compte de résultat

Autres produits et charges opérationnels : il s'agit de produits ou charges inhabituels, anormaux, non prédictifs et de montants significatifs. À titre d'exemple, ils incluent les coûts de restructuration, les dépréciations des écarts d'acquisition, les plus ou moins-values de cession, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le groupe...

Options de souscriptions d'actions : la norme IFRS 2 prévoit la comptabilisation en charge de la juste valeur des stock-options dès leur attribution aux salariés ou aux dirigeants. Les plans concernés sont postérieurs au 7 novembre 2002. Les options sont valorisées à l'aide d'un modèle « Black & Scholes », dont les paramètres incluent notamment le prix d'exercice des options, leur durée de vie, le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, les hypothèses de rotation de l'effectif et le taux d'intérêt sans risque. La valeur exacte des options est figée à leur date d'attribution. Cette valeur est amortie selon le mode linéaire.

Actions gratuites : des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs/Mandataires Sociaux du groupe sous conditions de performance de marché et de présence (2 à 3 ans). L'indice boursier de référence est le « STOXX Europe TMI Software & Computer Services ». La juste valeur de l'action est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 (« Monte Carlo ») qui inclut le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes sur la période, cours de l'indice à l'attribution.

Impôts sur le résultat : la charge d'impôts est égale à la somme des impôts courants, des impôts différés, de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée sur les entreprises) et l'IRAP équivalent de la CVAE en Italie. Concernant les impôts différés, il est tenu compte du délai de validité des déficits fiscaux fixé par les législations locales ainsi que des disponibilités d'utilisation des pertes reportables au vu de l'anticipation favorable des entités concernées pour apprécier la recouvrabilité des impôts différés actifs y afférents.

Résultat par action : le résultat par action de base est obtenu en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice majoré du nombre moyen d'actions à émettre des instruments dilutifs suivants : options de souscription dans la monnaie et actions gratuites au 31 décembre 2024.

Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraites ;
- les évaluations retenues pour les tests de valeur ;
- la valorisation des paiements en actions ;
- l'évaluation des passifs financiers.

Ces estimations partent d'hypothèses qui sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le groupe sont définis ci-dessous :

Croissance interne/organique du chiffre d'affaires : il s'agit de la croissance calculée sur la base d'un périmètre constant pour une période donnée en excluant le chiffre d'affaires des sociétés acquises ou cédées. Aubay exerce l'essentiel de son activité en zone Euro et de fait n'est pas ou peu soumis aux impacts des effets de change.

Résultat opérationnel d'activité : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte du coût des actions gratuites et des autres produits et charges qui correspondent à des produits et charges opérationnels inhabituels, significatifs, peu fréquents, présentés de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Résultat opérationnel courant : cet indicateur correspond au résultat opérationnel d'activité après la prise en compte du coût des actions gratuites et avant les autres produits et charges qui correspondent à des produits et charges opérationnels inhabituels, significatifs, peu fréquents, présentés de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.

Endettement net (ou trésorerie nette) : cet indicateur s'obtient par différence entre la trésorerie et les dettes financières. Si le résultat est négatif, on parle de dette nette, et de trésorerie nette dans le cas contraire. Les dettes de loyers sont exclues de l'endettement net.

6.2.2. Faits marquants

Acquisition de la société Solutec

L'allocation du prix d'acquisition de Solutec a conduit à reconnaître des actifs incorporels indentifiables séparément selon la norme IFRS3 : goodwill et relations clients. Cette allocation préliminaire, sera finalisée à la fin du premier semestre 2026 dans le délai d'affectation de 12 mois suivant l'acquisition.

Le Goodwill calculé s'établit ainsi à 63,2 M€ dont 12,8 M€ sont affectés aux relations clients.

La contribution de Solutec, consolidé à compter du premier juillet 2025, en termes de chiffre d'affaires s'élève à 54,6 M€ (soit 109,8 M€ sur l'année 2025) et de 4,8 M€ pour le résultat opérationnel d'activité.

Concernant les autres faits marquants, se reporter aux évènements significatifs en 2025 indiqués en paragraphe 5.3.

6.3. NOTES D'ANNEXES

NOTE 1	Charges de personnel	166	NOTE 14	Opérations sur actions propres au cours de l'exercice 2025	172
NOTE 2	Autres produits et charges opérationnels	166	NOTE 15	Emprunts et dettes financières	173
NOTE 3	Autres produits et charges financiers	167	NOTE 16	Provisions pour risques et charges et autres passifs non courants	173
NOTE 4	Charges d'impôts	167	NOTE 17	Fournisseurs et comptes rattachés	174
NOTE 5	Intérêts minoritaires	168	NOTE 18	Autres dettes et comptes de régularisation	174
NOTE 6	Résultat dilué par action	168	NOTE 19	Engagements hors bilan	174
NOTE 7	Honoraires d'audit et de conseil	168	NOTE 20	Information sectorielle	175
NOTE 8	Évolution des écarts d'acquisition	169	NOTE 21	Information sur la gestion des risques financiers	176
NOTE 9	État de l'actif immobilisé	170	NOTE 22	Transactions avec les parties liées	177
NOTE 10	Titres mis en équivalence	171	NOTE 23	Périmètre de consolidation au 31 décembre 2025	179
NOTE 11	Clients et comptes rattachés	172	NOTE 24	Événements postérieurs à la clôture	179
NOTE 12	Autres créances et comptes rattachés	172			
NOTE 13	Capital social	172			

NOTES EXPLICATIVES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 1 Charges de personnel

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Rémunérations du personnel	292 579	253 782
Charges sociales	107 226	90 139
Dotation nette aux provisions pour retraite	525	296
Total	400 330	344 217
Effectifs fin de période	31/12/2025	31/12/2024
France/UK	4 512	2 927
Belgique /Luxembourg	151	209
Italie	1 964	1 984
Espagne/Portugal	2 422	2 363
Total	9 049	7 483
Productif	8 267	6 848
% productif	91,4%	91,5%
Administratifs et commerciaux	782	635
Total	9 049	7 483
CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)	601 620	540 297
Ratio Coût perso/CA	66,5%	63,7%
	2025	2024
Taux de productivité/Taux d'utilisation	92,9 %	93,6 %
Taux d'inter-contrat	6,6 %	5,6 %

Au 31 décembre 2025, les effectifs s'élèvent à 9 049 collaborateurs contre 7 483 l'année précédente. La reprise de la demande a permis de relancer le recrutement de manière plus intensive sur plusieurs zones géographiques du Groupe. Les effectifs intègrent aussi l'acquisition de Solutec. Aubay, en 2025 a démontré sa capacité à recruter tout en maintenant un niveau de productivité très proche de 2024. Ces effectifs comprennent le personnel productif sous-traitant.

Le taux de productivité correspond au rapport suivant : nombre de jours produits sur le nombre de jours facturables. Le nombre de jours produits est égal à l'effectif de consultants présents en fin de période multiplié par le nombre de jours ouvrés sur un mois donné dont sont déduits les congés pris (congés payés et RTT) et les périodes de maladie. Le nombre de jours facturables est égal au nombre de jours produits déduction faite des jours de formation, de veille technologique, et de tous les autres jours non affectés à une mission facturable (les jours d'avant-ventes, d'inter-contrat, projet interne...).

Le taux de productivité est quasi stable pour atteindre 92,9 % contre 93,6 % un an plus tôt sur des bases comparables. Le taux d'inter-contrat mensuel se mesure par le ratio suivant : nombre de jours hors projet et hors absence des consultants (personnel productif) divisé par le nombre de jours ouvrables sur un mois donné rapporté aux consultants présents en fin de mois. Le taux d'inter-contrat annuel correspond à la moyenne des productifs en inter-contrat sur une année civile, comme définis ci-dessus, sur la moyenne générale des effectifs productifs. Pendant les périodes de congés ou de maladie, les consultants n'étant pas disponibles, ils ne sont pas considérés en situation d'inter-contrat.

Il n'existe pas d'autre méthode que celles définies ci-dessus.

NOTE 2 Autres produits et charges opérationnels

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Produits & charges non récurrents	(2 994)	(2 605)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	220	(77)
Réévaluation dette rachat intérêts minoritaires	-	-
TOTAL	(2 774)	(2 682)

Les produits et charges non récurrents sont composés principalement des coûts de restructuration (frais de licenciement).

NOTE 3 Autres produits et charges financiers

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Charges d'intérêts	(773)	(335)
Charges d'intérêts sur dettes locatives	(820)	(541)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(1 593)	(876)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	1 993	3 711

Les charges financières proviennent essentiellement des intérêts payés aux banques et des intérêts liés aux différents emprunts.

À compter du 1^{er} janvier 2019, le résultat financier inclut les charges d'intérêt sur les dettes de loyers, conformément à l'IFRS 16 « Contrats de location ». La charge annuelle 2025 s'élève à 820 K€.

Les autres produits et charges financiers proviennent principalement des intérêts sur les placements de la trésorerie et des variations de juste valeur des actifs financiers, des plus-values de cessions de valeurs mobilières (OPCVM).

NOTE 4 Charges d'impôts

Taux effectif d'impôt : la différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif est présentée ci-dessous :

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Impôts courants	(12 541)	(11 812)
Impôts différés	98	743
TOTAL	(12 443)	(11 069)

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Résultat comptable avant impôts	50 577	48 713
Charge d'impôt théorique en France	13 064	12 583
Taux courant d'imposition en France	25,83%	25,83%
Impact des différences de taux d'imposition	(164)	(206)
Effet des différences permanentes/temporaires	104	525
Imputation des déficits antérieurs	288	
Activation déficit reportable		(611)
Actifs d'impôt différé non comptabilisé		
Impôts non assis sur le résultat fiscal (CVAE/IRAP)	999	729
Autres (dont crédits d'impôt)	(1 848)	(1 951)
TOTAL	12 443	11 069

Ventilation des impôts différés

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Impôt différé actif	-	-	-	-
Reports fiscaux déficitaires	1 102	-	288	814
Différences temporaires/permanentes	3 564	311	-	3 875
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	4 666	311	288	4 689
Impôt différé passif	-	-	-	-
Différences temporaires/permanentes	0	-	1	0
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	0	-	1	0

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Impôt différé actif	-	-	-	-
Reports fiscaux déficitaires	491	611	-	1 102
Différences temporaires/permanentes	3 437	127	-	3 564
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	3 928	738	-	4 666
Impôt différé passif	-	-	-	-
Différences temporaires/permanentes	1	-	1	0
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	1	-	1	0

NOTE 5 Intérêts minoritaires

Il n'y a pas d'intérêts minoritaires au 31 décembre 2025.

NOTE 6 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte de l'impact maximal des instruments dilutifs en actions ordinaires. Par conséquent, le nombre moyen pondéré d'actions est ajusté des instruments financiers dilutifs : des options de souscriptions des plans de stock-options et actions gratuites en circulation dans la monnaie au 31 décembre 2025 soit 202 500 titres.

	31/12/2025	31/12/2024
RNPG (en K€)	38 135	37 644
Nombre moyen pondéré d'actions	12 713 548	12 788 180
Nombre moyen pondéré dilué d'actions	12 916 048	12 864 680
RPA (EN €)	3,00	2,94
Résultat dilué par action	2,95	2,93

NOTE 7 Honoraires d'audit et de conseil

En K€ HT	BCRH & Associés				Constantin Associés			
	31/12/2025		31/12/2024		31/12/2025		31/12/2024	
Certification des comptes annuels et consolidés	134	99 %	130	99 %	223	99 %	190	99 %
Services autres que la certification des comptes	2	1 %	2	1 %	2	1 %	2	1 %
TOTAL	136	100 %	132	100 %	225	100 %	192	100 %

Les prestations en lien avec les services autres que la certification des comptes couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapport à l'occasion de la distribution envisagée d'acomptes sur dividendes, etc.).

NOTES EXPLICATIVES SUR LE BILAN

NOTE 8 Évolution des écarts d'acquisition

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	Début d'exercice	Acquisitions dotations	Cessions Reprises	Fin exercice
Valeur brute	149 082	54 630		203 712
Dépréciations	(17 777)			(17 777)
Valeur nette	131 305	54 630		185 935

En 2025 l'écart d'acquisition constaté est issu de l'opération de rachat de la société Solutec consolidé à compter du 1er juillet 2025.

Les écarts d'acquisition ont été soumis au test annuel de dépréciation selon la méthode décrite dans le chapitre « Règles et méthodes comptables/Écarts d'acquisition », paragraphe 6.2.1.

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2025 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux paramètres suivants a été menée :

- +/- 0,5 point sur le taux d'actualisation ;
- +/- 0,5 point sur le taux de croissance à l'infini;
- +/- 2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années;
- +/- 1 point du taux de rentabilité opérationnelle sur les 5 premières années.

Ces nouveaux tests n'ont pas fait apparaître de risque complémentaire.

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

En K€	31/12/2024			31/12/2025
UGT	Écarts d'acquisition	Augmentation	Diminution	Écarts d'acquisition
France	61 053	-	-	61 053
Solutec	-	54 630	-	54 630
Belux	11 301	-	-	11 301
Espagne	13 283	-	-	13 283
Portugal	2 800	-	-	2 800
Italie	42 868	-	-	42 868
TOTAL	131 305	54 630	0	185 935

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Début d'exercice	Acquisitions dotations	Cessions Reprises	Fin Exercice
Valeur brute	149 082	-	-	149 082
Dépréciations	(17 777)	-	-	(17 777)
Valeur nette	131 305	-	-	131 305

NOTE 9 État de l'actif immobilisé

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€ (valeur brute)	01/01/2025	Entrées de périmètre	Acquisitions	Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2025
Capital souscrit non appelé		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	4 300	616	158	-	-	-	5 074
Autres immobilisations incorporelles	1 647	12 789	751	-	-	-	15 187
Écart d'acquisition	149 082	54 630	-	-	-	-	203 712
Immobilisations corporelles	17 253	10 425	1 222	(232)	-	-	28 668
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	38 225	20 827	2 983	(7 010)	-	-	55 025
Titres mis en équivalences	0	-	-	-	-	-	
Titres immobilisés	26	-	-	(8)	-	-	18
Dépôts et cautionnements	2 452	1 140	1 776	(1 163)	-	-	4 205
TOTAL	212 985	100 427	6 890	(8 413)	-	-	311 899

Les autres immobilisations incorporelles incluent les relations clientèle pour 12,8 M€ suite à l'acquisition de Solutec. Elle sont amorties sur une durée de 10 ans.

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€ (valeur brute)	01/01/2024	Entrées de périmètre	Acquisitions	Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2024
Capital souscrit non appelé		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	4 263	-	61	(24)	-	-	4 300
Autres immobilisations incorporelles	730	-	917	-	-	-	1 647
Écart d'acquisition	149 082	-	-	-	-	-	149 082
Immobilisations corporelles	19 088	-	900	(2 755)	-	-	17 253
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	36 109	-	4 271	(2 155)	-	-	38 225
Titres mis en équivalences	0	-	-	-	-	-	0
Titres immobilisés	36	-	1	(11)	-	-	26
Dépôts et cautionnements	2 297	-	381	(226)	-	-	2 452
TOTAL	211 605	-	6 531	(5 151)	-	-	212 985

État des amortissements et dépréciations

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	01/01/2025	Entrées de périmètre	Dotations	Reprises/ Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2025
Frais d'établissement		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	(4 170)	-	(76)	-	-	-	(4 246)
Autres immob. incorp.	(292)	(599)	(1 068)	-	-	-	(1 959)
Écart d'acquisition	(17 777)	-	-	-	-	-	(17 777)
Titres		-	-	-	-	-	
Immobilisations corporelles	(13 509)	(3 098)	(1 789)	228	-	-	(18 168)
Droits d'utilisation	(19 874)	(1 300)	(5 156)	1 131	-	-	(25 199)
Immobilisations financières	(137)	-	32	-	-	-	(105)
TOTAL	(55 759)	(4 997)	(8 057)	1 359	-	-	(67 454)

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	01/01/2024	Entrées de périmètre	Dotations	Reprises/ Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2024
Frais d'établissement		-	-	-	-	-	
Frais de R&D		-	-	-	-	-	
Licences et logiciels	(4 061)	-	(133)	24	-	-	(4 170)
Autres immob. incorp.	(48)	-	(244)	-	-	-	(292)
Écart d'acquisition	(17 777)	-	-	-	-	-	(17 777)
Titres		-	-	-	-	-	
Immobilisations corporelles	(14 805)	-	(1 368)	2 664	-	-	(13 509)

En K€	01/01/2024	Entrées de périmètre	Dotations	Reprises/ Cessions	Reclassement	Sorties de périmètre	31/12/2024
Droits d'utilisation	(16 280)	-	(5 194)	1 600	-	-	(19 874)
Immobilisations financières	(152)	-	-	15	-	-	(137)
TOTAL	(53 123)	-	(6 939)	4 303	-	-	(55 759)

Droits d'utilisations et dettes de location

Ventilation des droits d'utilisation par catégorie de contrats de location

En K€	Terrains et bâtiments	Véhicules	Machines et équipements	Total
Valeurs Brutes				
Au 01/01/2025	31 459	4 664	2 102	38 225
Acquisitions/Augmentations	22756	1054		23810
Cessions/Diminutions	-6063	-947		-2281
Au 31/12/2025	48 152	4 771	2 102	55 025
Amortissements				
Au 01/01/2025	-16 577	-2 465	-832	-19 874
Dotations et dépréciations	-4599	-1198	-659	-6456
Reprises et cessions	86	906	139	1131
Au 31/12/2025	-21 090	-2 757	-1 352	-25 199
VALEURS NETTES	27 062	2 014	750	29 826

En K€	Terrains et bâtiments	Véhicules	Machines et équipements	Total
Valeurs Brutes				
Au 01/01/2024	30 060	4 175	1 874	36 109
Acquisitions/Augmentations	2 323	1 250	698	4 271
Cessions/Diminutions	-924	-761	-470	-2155
Au 31/12/2024	31 459	4 664	2 102	38 225
Amortissements				
Au 01/01/2024	(13 704)	(1 967)	(609)	(16 280)
Dotations et dépréciations	(3 507)	(1 157)	(530)	(5 194)
Reprises et cessions	634	659	307	1 600
Au 31/12/2024	(16 577)	(2 465)	(832)	(19 874)
VALEURS NETTES	14 882	2 199	1 270	18 351

Ventilation des dettes de loyer par maturité

Valeur comptable

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	Courant	Non courant	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes de loyers	31 654	7 055	24 599	11 784	6 457

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Courant	Non courant	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes de loyers	19 254	4 881	14 373	4 340	7 451

NOTE 10 Titres mis en équivalence

Néant.

NOTE 11 Clients et comptes rattachés

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients - Valeur brute	144 344	121 228
Dépréciation	(2 640)	(3 020)
Actifs sur contrats	36 274	32 311
Créances clients et actifs sur contrats	177 978	150 519
Passifs sur contrats	(29 332)	(21 866)
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS NETS DES PASSIFS SUR CONTRATS	148 646	128 653
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires	68	71

NOTE 12 Autres créances et comptes rattachés

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Créances sociales	21 743	19 914
Créances fiscales	17 014	14 365
Autres créances	2 230	2 639
Charges constatées d'avance	6 253	3 347
Prov. Autres créances d'exploitation	-	-
TOTAL	47 240	40 265

NOTE 13 Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élevait à 6 369 233 €, divisé en 12 738 465 actions de 0,50 € de nominal chacune, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

Cf. partie « Renseignements généraux sur la Société et le capital », paragraphe 8.1

NOTE 14 Opérations sur actions propres au cours de l'exercice 2025

BILAN SYNTHÉTIQUE EXERCICE 2025

	Nombre d'actions rachetées	Prix moyen pondéré	Nombre d'actions remises/annulées	Prix moyen pondéré
Contrat de liquidité	126 185	47,41 €	126 819	47,45 €
Hors contrat de liquidité				
Couverture d'engagements de livraison de titres	19 000	44,91 €	19 000	0 €
Annulation	96 142	49,88 €	96 142	0 €
Sous-Total	115 142	49,06 €	115 142	0 €
TOTAL GÉNÉRAL	241 327	48,20 €	241 961	24,87 €*

* intègre donc un prix nul pour les titres annulés

SITUATION DE L'AUTODÉTENTION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Titres affectés au contrat de liquidité	4 041
Titres affectés à l'annulation	-
Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe	-
TOTAL	4 041

NOTE 15 Emprunts et dettes financières

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	2025			2024
	Montant	À 1 an au plus	À plus d'un an	Montant
Emprunts bancaires	27 810	6 000	21 810	1 344
Banques créditrices	4 077	4 077	-	424
Autres dettes financières	0	-	-	0
Dettes	31 887	10 077	21 810	1 768
Valeurs mobilières de placement	7 100	-	-	29 064
Disponibilités	80 983	-	-	84 667
Disponibilités	88 083	0	0	113 731
(ENDETTEMENT NET)/TRÉSORERIE NETTE	56 196	(10 077)	(21 810)	111 963

Trésorerie (en K€)	31/12/2025	31/12/2024
Disponibilités	80 983	84 667
Placements à court terme	7 100	29 064
Découverts bancaires	(4 077)	(424)
TOTAL TRÉSORERIE	84 006	113 307

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Taux fixe	-	-
Taux variable	27 810	1 344
TOTAL	27 810	1 344

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	2024			2023
	Montant	À 1 an au plus	À plus d'un an	Montant
Emprunts bancaires	1 344	803	541	1 875
Banques créditrices	424	424	-	29
Autres dettes financières	0	-	-	0
Dettes	1 768	1 227	541	1 904
Valeurs mobilières de placement	29 064	-	-	42 330
Disponibilités	84 667	-	-	52 566
Disponibilités	113 731	0	0	94 896
(ENDETTEMENT NET)/TRÉSORERIE NETTE	111 963	(1 227)	(541)	92 992

NOTE 16 Provisions pour risques et charges et autres passifs non courants

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Provisions pour litiges	3 808	4 165
Provisions pour pensions et retraites	5 405	4 726
TOTAL	9 213	8 891

En K€	31/12/2024	Entrées périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2025
PROVISIONS POUR PENSIONS ET RETRAITES	4 726	816	708	845	5 405

	31/12/2025	31/12/2024
Engagements à l'ouverture	4 726	4 539
Coût des services rendus	526	258
Coût financier	183	149
Variation des écarts actuariels	(845)	(220)
Entrées de périmètre	816	-
ENGAGEMENTS DE CLÔTURE	5 405	4 726

Autres passifs non courants

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Dettes rachat intérêts minoritaires à + d'1 an	-	-
Autres dettes	502	1 042
Produits constatés d'avance	487	64
TOTAL	989	1 106

NOTE 17 Fournisseurs et comptes rattachés

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Dettes fournisseurs	37 464	37 156
Dettes rachat intérêts minoritaires à - d'1 an	4	4
TOTAL	37 468	37 160

NOTE 18 Autres dettes et comptes de régularisation

En K€	31/12/2025	31/12/2024
Dettes sociales	94 881	78 357
Dettes fiscales	37 829	30 513
Dettes diverses d'exploitation	-	-
Autres comptes de régularisation	-	-
TOTAL	132 710	108 870

NOTE 19 Engagements hors bilan

ENGAGEMENTS DONNÉS

Obligations contractuelles (en K€)	Total	Paiements dus par période		
		À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Autres obligations à long terme	828	-	828	-
TOTAL	828	-	828	-

NOTE 20 Information sectorielle

La Direction du groupe analyse et mesure la performance de l'activité par pays (France, Espagne, Italie...).

Ces secteurs opérationnels font l'objet d'un regroupement en 2 secteurs : « International » qui inclut la zone Belux (Belgique Luxembourg), la zone Ibérique (Espagne et Portugal) et l'Italie, et « France ».

Le regroupement en un secteur opérationnel unique pour les secteurs Belux, Espagne/Portugal et Italie est effectué sur la base du constat que ces secteurs sont similaires, après analyse des critères portant sur la nature des produits et services, le type ou la catégorie de clients, les méthodes utilisées pour fournir les services et la nature de l'environnement réglementaire, et présentent des caractéristiques économiques identiques, notamment en termes de niveau de rentabilité (marge brute).

Premier niveau d'information sectorielle – Information par secteur géographique

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	France/UK	International	Éliminations inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires	351 538	254 011	(3 928)	601 620
Résultat opérationnel d'activité	30 698	24 271	0	54 969
% marge opérationnelle d'activité	8,7%	9,6%		9,1%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	27 231	22 947	0	50 178

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	France/UK	International	Éliminations inter-secteur	Total
Chiffre d'affaires	283 862	258 089	(1 654)	540 297
Résultat opérationnel d'activité	25 883	23 704	0	49 587
% marge opérationnelle d'activité	9,1%	9,2%		9,2%
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	24 083	21 795	0	45 878

Deuxième niveau d'information sectoriel

Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

AU 31 DÉCEMBRE 2025

Secteur opérationnel (M€)	France/UK	International	TOTAL
Zones géographiques			
France/UK	350,9	-	350,9
Italie	-	105,5	105,5
Zone Ibérique	-	126,5	126,5
Bénélux	-	18,7	18,7
TOTAL	350,9	250,7	601,6
Secteurs d'activité des clients			
Banque/Finance	168,7	69,5	238,2
Assurance et protection sociale	90,5	18,8	109,2
Administration	6,5	23,1	29,6
Services/Utilities/Santé	41,9	41,4	83,2
Industrie et transport	19,8	30,9	50,7
Télécom, médias et jeux	9,7	62,9	72,6
Commerce et distribution	13,7	4,2	18,0
TOTAL	350,9	250,7	601,6
Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires			
Biens/Services transférés progressivement	350,9	249,9	600,8
Biens/Services transférés à un moment donné	-	0,8	0,8
TOTAL	350,9	250,7	601,6

AU 31 DÉCEMBRE 2024

Secteur opérationnel (en M€)	France/UK	International	Total
Zones géographiques			
France/UK	283,3	-	283,3
Italie	-	105,3	105,3
Zone Ibérique	-	127,6	127,6
Bénélux	-	24,0	24,0
TOTAL	283,3	257,0	540,3
Secteurs d'activité des clients			
Banque/Finance	144,3	67,9	212,2
Assurance et protection sociale	84,8	17,6	102,4
Administration	4,6	30,6	35,2
Services/Utilities/Santé	21,7	47,9	69,6
Industrie et transport	12,0	26,1	38,1
Télécom, médias et jeux	8,4	64,6	73,0
Commerce et distribution	7,4	2,3	9,7
TOTAL	283,3	257,0	540,3
Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires			
Biens/Services transférés progressivement	283,3	256,4	539,7
Biens/Services transférés à un moment donné	-	0,6	0,6
TOTAL	283,3	257,0	540,3

NOTE 21 Information sur la gestion des risques financiers

Cette partie regroupe les informations obligatoires prévues par la norme IFRS 7.

Les principaux risques financiers du groupe sont constitués par les risques de crédit, de liquidité et de marché.

Risque de crédit

Les actifs financiers principaux concernés sont les créances clients ainsi que les placements de ces excédents de trésorerie.

Créances clients

Aubay possède exclusivement une clientèle constituée de grands comptes sur l'ensemble des zones où il opère. Son risque face au défaut de paiement de ces derniers est relativement faible quels que soient leurs secteurs d'activité. L'analyse du risque de crédit au regard des dispositions d'IFRS 9 n'a fait ressortir aucun impact significatif.

Au 31 décembre 2025, les 10 principaux clients de Aubay représentent 48 % de son chiffre d'affaires total.

En K€	31/12/2025	Créances non échues	Créances échues depuis		
			Moins de 6 mois	6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	144 344	119 108	17 239	3 067	4 930

(1) Hors effets à recevoir et factures à établir.

Risque sur actions

L'essentiel de la trésorerie de la Société est placé en Sicav de trésorerie monétaire, au risque par essence très faible. Les actions d'autocontrôle neutralisées au niveau des capitaux propres n'ont aucune incidence sur la rentabilité du groupe en cas de variation du cours.

Risque de liquidité

Les passifs financiers sont constitués pour l'essentiel de dettes financières ainsi que d'une partie des dettes opérationnelles.

Dettes financières non actualisées par échéance

La dette financière brute de Aubay au 31 décembre 2025 s'établit à 32 M€ et se décompose exclusivement en dettes bancaires. Ces emprunts sont amortissables annuellement sur une durée maximale de 5 ans.

En outre, Aubay a négocié au travers de ses principales filiales regroupées par zones géographiques des facilités de crédit avec des banques de premier ordre en accord avec les besoins du groupe et sous son contrôle.

Au 31 décembre 2025, un covenant bancaire a été pris et est respecté. Il s'agit d'un ratio de levier qui s'exprime par dettes nettes/EBE < à 2,5.

Actifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créance	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres actifs financiers non courants	-	4 100	-	18	4 118
Créances clients et actifs sur contrats	-	177 978	-	-	177 978
Autres actifs financiers courants	-	47 240	-	-	47 240
V.M.P et disponibilités	-	-	-	88 083	88 083
TOTAL	-	229 318	-	88 101	317 419

Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2025

En K€	Passifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres dettes financières à long terme	-	21 810	-	-	21 810
Autres dettes non courantes	-	989	-	-	989
Découverts bancaires	-	-	-	4 077	4 077
Autres dettes financières à court terme	-	6 000	-	-	6 000
Dettes fournisseurs	-	37 468	-	-	37 468
Autres dettes courantes et passifs sur contrats	-	162 042	-	-	162 042
TOTAL	-	228 309	-	4 077	232 386

Actifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créance	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres actifs financiers non courants	-	2 315	-	26	2 341
Créances clients et actifs sur contrats	-	150 519	-	-	150 519
Autres actifs financiers courants	-	40 265	-	-	40 265
V.M.P et disponibilités	-	-	-	113 731	113 731
TOTAL	-	193 099	0	113 757	306 856

Passifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2024

En K€	Passifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat sur option	Juste valeur	Total Bilan
Autres dettes financières à long terme	-	541	-	-	541
Autres dettes non courantes	-	1 106	-	-	1 106
Découverts bancaires	-	-	-	424	424
Autres dettes financières à court terme	-	803	-	-	803
Dettes fournisseurs	-	37 160	-	-	37 160
Autres dettes courantes et passifs sur contrats	-	130 736	-	-	132 372
TOTAL	-	170 346	0	424	170 770

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt provient principalement des emprunts qui sont à taux variable à hauteur de 27,8 M€. La Société est donc théoriquement exposée d'une manière limitée à une hausse de taux d'intérêts. Par ailleurs, le groupe dispose de liquidités pour 88,1 M€ au 31 décembre 2025.

Risque de change

Aubay exerce l'essentiel de son activité à l'intérieur de la zone Euro et adopte une stratégie d'expansion dans cette zone économique précise ; le risque de change est limité et non significatif (Aubay UK).

NOTE 22 Transactions avec les parties liées

a) Rémunération des membres des organes de direction

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS VERSEES HORS LTI

	Exercice N	Exercice N-1
TOTAL	2 386 730	2 045 562

b) Entreprises associées

Néant.

Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites

Plan d'options de souscriptions d'actions

Il n'existait plus au 31 décembre 2024 aucune option de souscription d'actions émise par la Société.

Actions gratuites

Usant de la délégation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale tenue en dates des 11 mai 2021 et 14 mai 2023, le Conseil d'administration a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2025, les actions gratuites attribuées ou bien définitivement acquises sur 2025 étaient les suivantes :

ACTIONS GRATUITES

Attributions	Plan 30	Plan 31	Plan 32
	2023	2023	2023
Date de l'Assemblée générale	11-mai-2021	11-mai-2021	11-mai-2021
Date du Conseil d'Administration	25-janv-2023	25-janv-2023	25-janv-2023
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	8 000	6 500
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	1	6
<i>Mandataires sociaux Aubay SA</i> ⁽¹⁾	5	0	0
<i>10 premiers salariés Aubay SA</i> ⁽¹⁾	1	0	3
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025
	18 000	8 000	6 500
Date de disposition des actions	25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025
Conditions d'acquisition	oui**	non	oui
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	8 000	6 500

* Condition de présence sur 2 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 2 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

Attributions	Plan 33	Plan 34	Plan 35	Plan 36	Plan 37	Plan 38	Plan 39
	2024	2024	2024	2025	2025	2025	2025
Date de l'Assemblée générale	16 mai 2023	16 mai 2023	16 mai 2023	16/05/2023	16-mai-23	16-mai-23	06-mai-25
Date du Conseil d'Administration	24 janvier 2024	24 janvier 2024	24 janvier 2024	22 janvier 25	22-janv-25	22-janv-25	02-juil-25
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	8 000	8 000	16 500	8 000	7 000	127 000
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	1	6	6	1	5	4
<i>Mandataires sociaux Aubay SA</i> ⁽¹⁾	5	0	0	5	0	0	2
<i>10 premiers salariés Aubay SA</i> ⁽¹⁾	1	0	3	1	0	3	1
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	24 janvier 2027	24 janvier 2025	24 janvier 2026	22 janvier 2028	22 janvier 2028	22 janvier 2027	2 juillet 2027
	18 000	8 000	8 000	16500	8000	7000	127000
Date de disposition des actions	24 janvier 2027	24 janvier 2026	24 janvier 2027	22 janvier 2028	22 janvier 2027	22 janvier 2028	2 juillet 2027
Conditions d'acquisition	oui**	non	oui	oui **	non	oui	oui**
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0	0	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	8 000	8 000	16 500	8 000	7 000	127 000

(1) À la date d'attribution.

* Condition de présence sur 2 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 2 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution des attributions gratuites d'actions s'établit donc à 202 500, soit une dilution potentielle de 1,59 %.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

NOTE 23 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2025

Ce périmètre comprend la totalité des filiales du groupe.

Société	% d'intérêt	Méthode	Siège
France			
Aubay(1)	Société mère Consolidante		13, rue Louis Pasteur 92100 Boulogne Billancourt
Solutec	100 %	IG	10, rue Joannes Carret 69 338 Lyon,
Espagne /Portugal			
Aubay Spain	100 %	IG	Dr. Zamenhof, 36 Dupl., 2a pl. 28027 Madrid
Aubay Portugal	100 %	IG	Avenida da Republica 101, 3ºA 1050 - 190 Lisbonne
Belgique/Luxembourg			
Aubay Luxembourg	100 %	IG	38, rue Pafebruch L-8308 Capellen Luxembourg Route de Louvain-La-Neuve, 4 boîte 32
Promotic Belgique	100 %	IG	B Belgrade
Italie			
Aubay Italy	100 %	IG	Via Giotto, 2 20121 Milan

(1) Dont Aubay UK, créé fin 2013, a été consolidé pour la première fois en 2015. Les chiffres étant mineurs, ils sont regroupés avec la maison mère dans la zone France.

NOTE 24 Événements postérieurs à la clôture

Cf. 5.5

6.4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale de la société AUBAY

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 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.

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 1er 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.

Évaluation ultérieure des écarts d'acquisition (paragraphe « Écarts d'acquisition » du chapitre 6.2.1 Règles et méthodes comptables et note 8 Évolution des écarts d'acquisition du chapitre 6.3 Notes d'annexes correspondant à l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur comptable de 186 M€, au regard d'un total du bilan consolidé de 568 M€.</p> <p>Ils sont alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT correspondant aux zones géographiques dans lesquelles les entreprises acquises par le Groupe ont été intégrées et exercent leurs activités.</p> <p>À la clôture de chaque exercice et à chaque arrêté intermédiaire si un indice de perte de valeur est détecté, la Direction du Groupe s'assure que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables et les notes de l'annexe aux comptes consolidés, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie, unique pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation ultérieure des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes consolidés du groupe (33% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable fondées sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons analysé la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Société ainsi que du modèle d'évaluation de chaque UGT ou groupe d'UGT, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction du Groupe.</p> <p>Nous avons vérifié l'exhaustivité et le correct rattachement à chaque UGT ou groupe d'UGT des éléments composant la valeur comptable des actifs à tester. Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes par zone géographique ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes par zone géographique, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparées à nos propres simulations.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société AUBAY par l'assemblée générale du 8 juin 2004 pour le cabinet Constantin Associés et du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Constantin Associés était dans la vingt-deuxième année ininterrompue de sa mission et le cabinet BCRH & Associés dans la dix-septième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris et Paris-La Défense, le 08 avril 2026

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)

/DSS2/

Paul GAUTEUR

Constantin Associés

/DSS1/

Frédéric NEIGE



7. COMPTES SOCIAUX 2025

7.1 RAPPORT DE GESTION <small>RFA</small>	186	7.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE <small>RFA</small>	194
7.1.1 Activité 2025	186	7.4 TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES <small>RFA</small>	194
7.1.2 Compte de résultat	186	7.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUEL <small>RFA</small>	195
7.1.3 Compte de bilan	187	7.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES <small>RFA</small>	199
7.2 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX <small>RFA</small>	188		
7.2.1 Événements significatifs de l'exercice	188		
7.2.2 Règles et méthodes comptables	188		
7.2.3 Examen des comptes	189		
7.2.4 État de l'actif immobilisé	191		
7.2.5 État des amortissements	192		
7.2.6 État des provisions	192		
7.2.7 État des échéances des créances à la clôture de l'exercice	192		
7.2.8 Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat	192		
7.2.9 Capital social	193		
7.2.10 Rémunérations des mandataires sociaux	193		
7.2.11 Engagements hors bilan	193		
7.2.12 Filiales et participations	193		

7.1. RAPPORT DE GESTION

7.1.1. Activité 2025

Le compte de résultat de Aubay SA

Le montant du chiffre d'affaires en 2025 s'établit à 290 886 K€ contre 280 081 K€ en 2024 soit une hausse de 3,8 %.

Le chiffre d'affaires est quasi exclusivement constitué par les activités de conseil et d'ingénierie réalisées par la Société

Compte tenu des charges d'exploitation s'élevant à un total de 271 678 K€, le résultat d'exploitation s'établit à 19 770 K€ contre 22 357 K€ en 2024.

Les produits financiers s'établissent à 16 436 K€ et prennent en compte les produits financiers de participations (dividendes et intérêts) pour 13,0 M€.

Les charges financières s'élèvent à 2 234 K€, constituées principalement des charges financières générées par les intérêts sur emprunts et les créances des filiales, des pertes de change liées à la baisse de la livre sterling, des moins-values sur titre et de la provision liée aux actions gratuites. Le résultat financier ressort donc à + 14 202 K€ contre + 16 039 K€ un an plus tôt.

Le résultat courant s'élève à 33 971 K€ à comparer à 38 396 K€.

Le résultat exceptionnel s'établit à + 20 K€ contre - 2 347 K€ en 2024. La Société a constaté une charge de participation de 1 870 K€ ainsi qu'un impôt sur bénéfices de 355 K€.

Le résultat net de l'exercice s'élève à 31 766 K€ contre 31 783 K€ en 2024.

Ces comptes comprennent des dépenses non déductibles fiscalement visées par l'article 223 quater du Code général des impôts pour un montant de 215 K€ représentant des amortissements excédentaires.

Le bilan de Aubay SA

Le total du bilan s'élève à 307,1 M€.

Les principales variations bilanciellles sont les suivantes :

Les capitaux propres s'élèvent à 193,8 M€ en hausse de 11,1 M€ après la prise en compte du résultat net de 31,8 M€, de la prime d'émission pour 2 M€ et de la distribution de dividendes plus l'annulation des rachats de titres d'auto-contrôle pour 22,7 M€. Les dettes financières s'établissent à 27 M€ pour une trésorerie disponible de 53,7 M€.

DÉCOMPOSITION DU SOLDE DES CRÉANCES CLIENTS ET DETTES FOURNISSEURS PAR DATE D'ÉCHÉANCE

En K€	Créances/Dettes échues depuis			
	<30 jours	>30 jours et <90 jours	>90 jours	
Créances clients	3 872	1 052	-698	
En % du poste clients	10,6 %	2,9 %	-1,9 %	
Fournisseurs	6 568	713	3821	
En % du poste fournisseurs	34,4 %	3,8 %	2,0 %	

7.1.2. Compte de résultat

En K€	Notes	2025	2024
Produits d'exploitation	7.2.3.1.1	291 448	281 504
Charges d'exploitation	7.2.3.1.2	271 678	259 147
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		19 770	22 357
Produits financiers		16 436	16 126
Charges financières		2 234	87
RÉSULTAT FINANCIER	7.2.3.1.3	14 202	16 039
Résultat courant avant impôts		33 971	38 396
Produits exceptionnels		57	328
Charges exceptionnelles		37	2 675
Résultat exceptionnel	7.2.3.1.4	20	(2 347)
Impôt sur les bénéfices	7.2.3.1.5	355	1 495
Participation des salariés		1 870	2 771
RÉSULTAT NET		31 766	31 783

7.1.3. Compte de bilan

Bilan actif (en K€)	Notes	2025	2024
Immobilisations incorporelles		51 332	51 259
Frais d'Établissement			
Concessions, brevets et droits similaires		180	107
Fonds commercial		51 152	51 152
Autres immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles		1 948	2 323
Constructions			
Installations techniques, matériels			
Autres immobilisations corporelles		1 891	2 307
Immobilisations en cours		57	16
Immobilisations financières		139 141	54 526
Participations		131 797	53 340
Créances rattachées à des participations			
Actions propres			
Prêts		6 334	729
Autres immobilisations financières		1 010	457
Actif immobilisé	7.2.3.2.1.1	192 421	108 109
Créances	7.2.3.2.1.2	59 128	61 062
Clients et comptes rattachés		48 365	44 232
Créances sur état		10 378	8 055
Autres créances		385	8 775
Trésorerie		53 656	91 501
Valeurs mobilières de placement		7 289	28 815
Disponibilités		46 367	62 686
Actif circulant		112 784	152 563
Compte de régularisation		1 929	1 524
Charges constatées d'avance	7.2.3.2.1.3	1 929	1 524
TOTAL ACTIF		307 134	262 195

Bilan passif (en K€)	Note	2025	2024
Capitaux propres	7.2.3.2.2.1	193 766	182 722
Capital social		6 369	6 396
Primes d'émission		37 637	35 677
Réserve légale		701	701
Réserve réglementée			
Report à nouveau		116 570	107 442
Résultat de l'exercice		31 766	31 783
Provisions réglementées		722	722
Provisions pour risques et charges	7.2.2.9	1 556	1 263
Provisions pour charges		1 287	1 011
Provisions pour risques		269	252
Dettes	7.2.3.2.2.2	103 321	71 232
Emprunts obligataires convertibles			
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit		27 014	13
Emprunts et dettes financières diverses			
Emprunts et dettes associés		3 850	2 113
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		20 740	17 861
Dettes fiscales et sociales		47 605	47 845
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		0	0
Autres dettes		4 112	3 400
Comptes de régularisation		8 491	6 978
Produits constatés d'avance		8 491	6 978
TOTAL PASSIF		307 134	262 195

7.2. ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

7.2.1. Événements significatifs de l'exercice

Cf. paragraphe 5.3

7.2.2. Règles et méthodes comptables

7.2.2.1. Principes comptables appliqués

Les comptes annuels de la Société ont été établis conformément aux dispositions de la législation et aux pratiques généralement admises en France et en conformité du règlement ANC n° 2014-03 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite, y compris le règlement ANC n°2022-06, qui sont applicables aux exercices ouverts à la date de publication desdits règlements.

Les conventions comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence et conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, à l'exception de l'application du règlement ANC n° 2022-06;
- indépendance des exercices.

7.2.2.2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition y compris les fonds de commerciaux.

En application des dispositions de l'article 214-3 du PCG, la Société a estimé que les fonds de commerce n'ont pas une durée de vie limitée.

À ce titre, ils ne sont pas amortis. Ils font l'objet de tests de valeur au minimum une fois par an, à la clôture de l'exercice. Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur actuelle de l'ensemble des fonds de commerce à leur valeur nette comptable.

La valeur actuelle de l'ensemble des fonds de commerce de la société Aubay France correspond à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF). Son évaluation est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2025, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,3 % au 31 décembre 2025. Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers. Toutefois, il est considéré que la valeur actuelle des fonds de commerce ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de la France, sauf circonstance particulière.

Concernant les amortissements des autres immobilisations incorporelles, ils sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Licences et logiciels	1 à 3 ans
-----------------------	-----------

7.2.2.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Agencements/Installations	5 à 10 ans
Matériel informatique	3 ans
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10 ans

7.2.2.4. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition.

Le prix d'acquisition des titres tient compte du prix payé lors de l'acquisition mais aussi des éventuels compléments de prix variables définis dans les protocoles d'acquisition. Ces compléments de prix sont inscrits en dettes sur immobilisations. Les titres de participation sont soumis à un test de valeur annuel, à la clôture de l'exercice.

Ce test de dépréciation consiste à comparer la valeur de la Société à la valeur nette comptable des titres de participation. La valeur de la Société correspond à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF) ajustée du montant de l'endettement net de la filiale considérée. L'évaluation de la valeur d'utilité est effectuée sur la base :

- de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables ;
- d'un taux de croissance à l'infini qui a été fixé à 2,5 % au 31 décembre 2025, sur la base de l'analyse de l'expérience passée et du potentiel de développement futur ;
- d'un taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie projetés de 9,3 % au 31 décembre 2025. Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers. Toutefois, il est considéré que la valorisation de la Société ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de la dernière année de la participation, sauf circonstance particulière.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et la valeur de la Société ainsi déterminée est comptabilisé en priorité en provision pour dépréciation des titres de participation.

7.2.2.5. Créances

- 1) les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une provision pour dépréciation pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu ;
- 2) les créances impayées à l'échéance sont dépréciées dans les comptes sociaux selon la règle suivante :
 - créances échues depuis plus de 90 jours : 50 %,
 - créances échues depuis plus de 180 jours : 100 %.

En cas de dépassement des échéances, la Direction financière peut décider de ne pas constater de provision, si elle obtient des informations ou des éléments permettant de s'assurer du recouvrement futur des créances concernées.

En outre, les grands comptes présentant des délais de règlement longs du fait des procédures administratives qui leur sont propres, sont exclus du solde des créances échues sauf s'il existe un litige connu.

7.2.2.6. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Une provision est constituée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure au cours de la date de clôture de l'exercice.

Situation de l'autodétention au 31 décembre 2025

Titres affectés au contrat de liquidité	4 041
Titres affectés à l'annulation	
Titres affectés de couverture SO/AGA/Croissance externe	
TOTAL	4 041

7.2.2.7. Opérations en devises

Si de telles opérations ont lieu, les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devise figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devise à ce dernier cours est portée au bilan au poste « écarts de conversion ». Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision pour risque de change.

Toutes les opérations principales ayant été réalisées dans la zone Euros (à l'exception du UK), il n'a pas été constaté d'écarts de conversion significatifs.

7.2.3. Examen des comptes

7.2.3.1. Notes explicatives sur le compte de résultat

7.2.3.1.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires est principalement constitué des prestations d'assistance facturées aux filiales et des prestations effectuées pour le compte de clients. Les résultats sur les contrats au forfait s'échelonnent sur plusieurs exercices sont constatés selon la méthode à l'avancement.

Par ailleurs, si le coût de revient prévisionnel d'un contrat s'avère supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une provision pour perte à terminaison est constatée lors de la clôture des comptes.

Le chiffre d'affaires se répartit de la façon suivante :

<i>En K€</i>	
Assistance filiale	136
Prestations et ventes de marchandises	290 750
TOTAL	290 886

7.2.2.8. Recherche et développement

Les frais de recherche et de développement des applications et des produits sont comptabilisés en charge au cours de l'exercice où ils sont encourus sauf lorsqu'ils remplissent un certain nombre de critères :

- le projet est clairement identifié et les coûts correspondants peuvent être évalués de façon fiable ;
- la faisabilité du projet est démontrée ;
- il existe un marché pour ces applications ou produits ;
- des avantages économiques futurs bénéficieront au groupe.

Si ces critères sont remplis, les frais de recherche et développement sont alors comptabilisés en immobilisations incorporelles.

7.2.2.9. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées en conformité avec les dispositions du Comité de la réglementation comptable sur les passifs (CRC N° 2000-06) applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002.

Ce règlement définit un passif comme un élément du patrimoine ayant une valeur négative pour l'entreprise, c'est-à-dire une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Les provisions constituées au 31 décembre 2025 concernent :

- litiges prud'homaux : 269 K€ ;
- provision Attribution actions gratuites : 1 170 K€ ;
- provision engagements de retraite : 117 K€.

Les autres produits s'établissent à 561 K€ et concernent principalement des remboursements d'assurance, de sécurité sociale, prévoyance, de formation, d'aide à l'embauche de personnes handicapées et d'avantages en nature pour 269 K€, de reprise de provision pour risque pour 292 K€.

7.2.3.1.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 271 678 K€ qui se ventilent de la manière suivante :

- charges de personnel 195 685 K€
- achats de marchandises 10 K€
- autres achats et charges externes 68 748 K€
- impôts et taxes 5 160 K€
- dotations aux amortissements et provisions 1 160 K€
- autres charges d'exploitation 915 K€

Effectifs 31/12	2025	2024
Productifs	2 810	2 637
Administratifs et Commerciaux	234	256
TOTAL	3 044	2 893

Les effectifs productifs comprennent le personnel sous-traitant.

7.2.3.1.3. Résultat financier

Les produits financiers correspondent principalement aux produits de cession des valeurs mobilières de placement 1 525 K€, aux intérêts sur les comptes de placement 1 032 K€, à la reprise de provision liée aux plans d'actions gratuites 2024 pour 625 K€, aux intérêts sur le prêt Aubay Italie pour 121 K€, aux intérêts sur les comptes courants du groupe 67 K€. Par ailleurs, des dividendes ont été reçus pour un montant de 12 961 K€.

Les charges financières se composent principalement de la provision liée aux plans d'actions gratuites 2025 pour 842 K€, des intérêts d'emprunts pour 414 K€, des intérêts financiers sur comptes courants du Groupe pour 45 K€ et des pertes de change 62 K€.

7.2.3.1.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement composé d'une reprise de provision liée aux engagements de retraite pour 41 K€ et d'un amortissement exceptionnel des installations et agencements des locaux situés à Bordeaux pour 37 K€ suite à leur restitution prévue début 2026.

7.2.3.1.5. Impôt sur les bénéfices

Aubay a comptabilisé un crédit impôt recherche de 4 192 K€ au titre de 2025.

Le montant de l'impôt sur les sociétés au taux de 25 % est de 4 547 K€, se décomposant en impôt sur le résultat courant pour 4 552 K€ et en impôt sur le résultat exceptionnel pour -5 K€.

7.2.3.2. Notes explicatives sur le Bilan

7.2.3.2.1. Bilan actif

7.2.3.2.1.1. Actif immobilisé

L'actif immobilisé d'un montant brut de 200 455 K€ est constitué pour l'essentiel par les participations financières pour un montant de 131 797 K€ et de 51 152 K€ de fonds commercial issus des différentes fusions réalisées.

Le poste « fonds de commerce » se décompose pour l'essentiel en :

- transmission universelle du patrimoine des sociétés GPP et Aubay Projipe respectivement au 1^{er} septembre et 1^{er} octobre 2007 pour 25 846 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société AIP (ex Kedros) au 31 décembre 2006 pour 1 263 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société AIM au 31 janvier 2008 pour 3 361 K€ ;
- acquisition par la société Aubay Projipe d'un fonds de commerce à Nantes pour 740 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société Adex au 31 décembre 2011 et de la société Adex Ingéniering au 31 décembre 2013 pour 2 404 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine du groupe Aedian au 31 décembre 2015 pour 8 980 K€ ;
- transmission universelle du patrimoine de la société Quantic au 1^{er} avril 2020 pour 7 072 K€.

Le montant des participations correspond au prix payé à leur date d'acquisition et des compléments de prix le cas échéant.

- acquisition de la société Solutec en juillet 2025 pour 78 457 K€.

7.2.3.2.1.2. Créances

Le poste créances est composé principalement par des créances clients pour 48 365 K€, des créances sur État pour 10 378 K€ et des autres créances pour 385 K€ qui sont principalement des remboursements de la sécurité sociale à recevoir.

Pour l'état des échéances des créances à la clôture de l'exercice, voir le tableau page 160 de l'annexe.

7.2.3.2.1.3. Charges constatées d'avance

Cette rubrique ne contient que des charges ordinaires liées à l'exploitation normale de l'entreprise.

7.2.3.2.2. Bilan Passif

7.2.3.2.2.1. Capitaux propres

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En K€	Total	Capital	Prime d'émission	Réserve légale/PVLT	Report à nouveau	Résultat	Prov. Réglem.
31/12/2024	182 722	6 396	35 677	701	107 442	31 783	722
Affectation résultat					31 783	(31 783)	
Résultat de l'exercice	31 766					31 766	
Opérations sur le capital et distribution de dividendes	(20 722)	(27)	1 960		(22 655)		
Provisions réglementées							
31/12/2025	193 766	6 369	37 637	701	116 570	31 766	722

7.2.3.2.2.2. Dettes

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

En K€	Montant brut	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Établissements de crédit	27 014	6 014	21 000	-
Dettes financières diverses	-	-	-	-
Fournisseurs	20 740	20 740	-	-
Dettes fiscales et sociales	47 605	47 605	-	-
Dettes associés	3 850	3 850	-	-
Dettes sur immobilisations	-	-	-	-
Autres dettes	4 112	4 112	-	-
Produits constatés d'avance	8 491	8 491	-	-
TOTAL	111 812	90 812	21 000	-

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux

En K€	31/12/2025
Taux fixe	27 000
Taux variable	-
TOTAL	27 000

Charges à payer et produits à recevoir inclus dans les postes du bilan :

Produits à recevoir : 12 083 K€

- créances clients et comptes rattachés 11 639 K€
- Fournisseurs, RRR à Obtenir et Av. non reçus 23 K€
- état, produits à recevoir 38 K€
- autres créances 315 K€
- intérêts courus à recevoir 68 K€

Charges à payer : 30 677 K€

- emprunt, intérêts courus 13 K€
- dettes financières diverses 0 K€
- fournisseurs et comptes rattachés 1 662 K€
- clients et comptes rattachés 3 963 K€
- dettes, provision pour congés payés 9 748 K€
- frais de personnel, charges 4 599 K€
- frais de personnel, participation 1 871 K€
- charges sociales à payer 6 550 K€
- impôts et taxes à payer 2 144 K€
- autres dettes, divers 22 K€
- provision prêts 105 K€

7.2.3.2.2.3. Dettes représentées par des effets de commerce

Néant.

7.2.3.2.2.4. Produits constatés d'avance

Cette rubrique ne contient que des produits ordinaires liés à l'exploitation normale de l'entreprise.

7.2.4. État de l'actif immobilisé

Les mouvements de l'exercice sont les suivants :

En K€	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créances, apports et augmentations par virements de poste à poste	Diminutions par cessions à des tiers ou mises hors service	Valeur brute à la fin de l'exercice
Valeurs brutes				
Immobilisations incorporelles	52 327	130		52 457
Immobilisations corporelles	8 419	362	301	8 751
Immobilisations financières	54 639	85 516	964	139 190
TOTAL	115 385	86 008	994	200 398
Amortissements et provisions				
Immobilisations incorporelles	1 067	57		1 124
Immobilisations corporelles	6 095	738	30	6 803
Immobilisations financières	113	-	8	105
TOTAL	7 275	795	38	8 032

7.2.5. État des amortissements

En K€	Amortissements début d'exercice	Apports	Augmentations dotation linéaire	Diminutions	Amortissements fin d'exercice
Immobilisations incorporelles	1 067	-	57	-	1 124
TOTAL	1 067	-	57	-	1 124
Immobilisations corporelles					
Constructions	-	-	-	-	-
Installations techniques, matériels	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	6 095	-	738	30	6 803
TOTAL	6 095	-	738	30	6 803

7.2.6. État des provisions

En K€	Provisions début d'exercice	Apports/Virements de poste à poste	Augmentations dotation linéaire	Diminutions	Provisions fin d'exercice
Immobilisations financières					
Participations	-	-	-	-	-
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Actions propres	0	-	-	0	-
Autres immobilisations financières	113	-	-	8	105
TOTAL	113		-	8	105
Actif circulant					
Créances clients	35	-	-	35	0
Autres créances	0	-	-	-	0
Valeurs mobilières de placement	0	-	-	0	0
TOTAL	35		-	35	0

7.2.7. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

En K€	Montant net	À 1 an au plus	À plus d'un an
Prêt	5 599	910	4 689
Autres immobilisations financières	1 010	12	998
Clients et comptes rattachés	48 365	48 365	-
Créances sur l'État	10 378	10 378	-
Comptes courants actif	0	0	-
Autres créances	385	385	-
Charges constatées d'avance	1 929	1 929	-
TOTAL	67 666	61 979	5 687

7.2.8. Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat

Postes du Bilan (en K€)	Montant concernant les entreprises liées
Participations	131 797
Créances rattachées à des participations	0
Créances clients et comptes rattachés	272
Provisions sur participations	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(893)
Prêt	5 599
Dettes liées à des participations	(3 850)
Autres dettes	(15)
Charges constatées d'avance	65
Produits constatés d'avance	-
Produits de participations	-
Postes du Compte de résultat (en K€)	Montant concernant les entreprises liées
Ventes de services	671
Achats de services	(3 739)
Dividendes reçus	12 934
Intérêts facturés (produits)	188
Intérêts facturés (charges)	(45)
Autres produits exceptionnels	-
Abandon de créance exceptionnel	-

7.2.9. Capital social

Cf. paragraphe 8.1.1

7.2.10. Rémunérations des mandataires sociaux

Cf. paragraphe 2.6.1

7.2.11. Engagements hors bilan

Retraite

Aucune provision n'a été constituée en matière de pension et de retraite dans les comptes annuels de Aubay au titre des engagements vis-à-vis des salariés Aubay. En revanche, suite à l'intégration de la filiale Aedian au 31 décembre 2015, une provision pour engagement de retraite est constatée dans les comptes Aubay (reprise d'un passif existant à la date de fusion) et s'élève à 117 K€ au 31 décembre 2025. L'estimation des engagements de retraite dus aux salariés s'élève au 31 décembre 2025 à 4 594 K€ contre 4 568 K€ à fin 2024.

L'engagement a été évalué par la Société conformément à la recommandation 2003-R.01 du CNCC relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires (ce texte étant la transposition au droit comptable français de la norme IAS 19 sur les avantages versés au personnel) suivant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. La décision de l'IFRS IC de mai 2021, clarifiant la façon dont sont calculés et comptabilisés les engagements relatifs à certains régimes à prestations définies comportant une obligation de présence au moment du départ en retraite et un plafonnement des droits à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté, est sans impact sur l'évaluation des engagements de retraite de la société Aubay.

Ces calculs retiennent comme principales hypothèses une date de retraite fixée à 67 ans et un départ volontaire à l'initiative du salarié.

Les calculs intègrent également :

- un taux d'actualisation financière de 3,96 % (taux iBoxx Corporates AA 10+) ;
- un taux moyen d'augmentation des salaires fixé à 2 %.

Évaluation du rachat des intérêts minoritaires des filiales

Il n'y a plus aucun engagement de rachat de titres consenti par Aubay SA envers des minoritaires.

Cautions, avals et garanties donnés

En K€	2025	2024
Cautions de contre-garanties sur marchés		
Engagements véhicules et copieurs	1 125	1 584
Nantissements hypothèques et sûretés réelles		
Avals, cautions et garanties données	3 700	3 200
Autres engagements donnés		
TOTAL	4 825	3 784

Il n'existe pas, à la connaissance de la Direction de la Société, d'autre engagement hors bilan significatif susceptible de modifier les comptes présentés.

7.2.12. Filiales et participations

Filiales (en milliers d'euros)

Sociétés	Capital	Capitaux propres avant affectation	Quote-part (en %)	Valeur nette comptable	Prêts et avances consentis	Montant des cautions et avals	CA HT du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
Aubay Luxembourg (L)	850	4 761	100%	13 566	(1 430)	-	16 080	1 192	1 000
Aubay Spain(E)	8 296	15 335	100%	20 564	(1 695)	3 700	56 138	2 077	1 700
Aubay Italia (I)	5 000	60 218	100%	12 973	5 598	-	105 533	3 037	-
Aubay Promotic Belgique (B)	100	925	100%	2 715	(280)	-	3 134	29	100
Aubay Portugal (P)	2 800	3 360	100%	2 800	0	-	74 320	9 463	9 775
Aubay UK (GB)	1	855	100%	1	(444)	-	5 330	635	359
Solutec	1 044	15 849	100%	78 457	0	-	54 983	3 811	-

LISTE DES SUCCURSALES DU GROUPE

Belgique	Adresse
Succursale de Aubay (Luxembourg) S.A	Boulevard Paepsem, Paepsemiaan 11/B B 1070 Bruxelles

Renseignements globaux

En K€	Filiales françaises	Filiales étrangères
Valeur d'inventaire des titres	79 179	52 618
Prêts et avances consentis	-	1 749
Cautions et avals donnés	-	3 700
Dividendes encaissés	-	-

7.3. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

A la date d'arrêté des comptes, la société a analysé les conséquences économiques potentielles du conflit militaire au Moyen-Orient. Sur la base des informations disponibles, aucun impact significatif n'a été identifié sur la situation financière ou la performance de la société.

7.4. TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2021	2022	2023	2024	2025
Capital social (en €)	6 610 898,00	6 634 398,00	6 532 223,00	6 396 428	6 369 232,50
Nombre d'actions ordinaires existantes	13 221 796	13 268 796	13 064 446	12 792 856	12 738 465
Nombre d'actions à dividendes prioritaires existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :	-	-	-	-	-
• par conversion de bons de souscription d'actions	-	-	-	-	-
• par exercice d'options de souscription (ou acquisition d'actions gratuites)	74 500	80 000	73 750	76 350	202 500
Chiffre d'affaires hors taxes	233 216 992	257 615 638	274 776 628	280 081 178	290 886 393
Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	26 056 148	32 623 574	37 404 996	37 597 837	35 037 811
Impôts sur les bénéfices	1 982 566	1 599 950	1 359 391	1 494 667	355 062
Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	21 689 770	27 692 873	31 704 816	31 783 214	31 766 495
Montant des résultats distribués	8 850 508	16 702 007	15 900 885	15 584 289	17 908 969
Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions	1,971	2,459	2,863	2,939	2,751
Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions	1,640	2,087	2,427	2,484	2,494
Dividende attribué à chaque action	1,10	1,20	1,20	1,30	1,40
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 266	2 367	2 405	2 351	2 399
Montant de la masse salariale de l'exercice (en €)	113 369 749	123 040 368	129 064 748	129 137 769	133 656 683
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en €)	51 128 220	55 381 471	57 781 922	58 496 585	62 028 595

7.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUEL

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société AUBAY

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 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.

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 1er 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 le changement de méthode comptable relatif aux incidences de la première application du règlement ANC n° 2022-06, décrites dans la note 7.2.2.1. Principes comptables appliqués de l'annexe aux comptes annuels.

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 devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des fonds commerciaux (paragraphe 7.2.2 Immobilisations incorporelles du chapitre 7.2.2 Règles et méthodes comptables et note 7.2.3.2.1.1 Actif immobilisé de l'annexe aux comptes annuels).

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2025, les fonds commerciaux sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 51 M€, au regard d'un total du bilan de 307 M€.</p> <p>Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>A la clôture de chaque exercice, la Direction de la Société s'assure que la valeur comptable de ces fonds commerciaux et des groupes d'actifs rattachés n'est pas supérieure à leur valeur actuelle, déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF), et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur actuelle de ces fonds commerciaux et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des fonds commerciaux comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (17% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur actuelle, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons analysé la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Société ainsi que du modèle d'évaluation de l'ensemble de ces fonds commerciaux, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction de la Société.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparées à nos propres simulations.</p>

Évaluation des titres de participation (paragraphe 7.2.2.4 Immobilisations financières du chapitre 7.2.2 Règles et méthodes comptables et note 7.2.12 Filiales et participations de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 132 M€, au regard d'un total du bilan de 307 M€.</p> <p>Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>A la clôture de chaque exercice, la Direction de la Société s'assure que la valeur comptable des titres de participation de chaque filiale n'est pas supérieure à la valeur de la Société, celle-ci correspondant, après déduction de l'endettement net financier, à la valeur d'utilité déterminée sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés (« discounted cash flows » ou DCF), et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs établies sur la base des paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, en fonction de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables par la direction ; - le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie, unique pour l'intégralité des filiales ; - le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des filiales. <p>Une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité de ces titres de participation et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (43% du total actif), (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés. 	<p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons effectué un examen critique de la méthodologie appliquée par la Société pour la valorisation des titres de participation de chaque filiale, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction de la Société.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - examiné la cohérence des projections de flux de trésorerie, par comparaison des prévisions d'activité et rentabilité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les réalisations passées et les estimations de la Direction dans le cadre du processus budgétaire ainsi que par confrontation des prévisions des exercices précédents avec les réalisations ; - comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes par filiale et zone géographique ; - comparé le taux d'actualisation retenu (WACC) avec des sources externes ainsi qu'avec nos bases de données internes par filiale et zone géographique, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière ; - vérifié que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement net financier de la filiale considérée. <p>Enfin, nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à une variation des principales hypothèses retenues et les avons comparées à nos propres simulations.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société AUBAY par l'Assemblée générale du 8 juin 2004 pour le cabinet Constantin Associés et du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Constantin Associés était dans sa vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet BCRH & Associés dans sa dix-septième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris et Paris-La Défense, le 8 avril 2026

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)

/DSS2/

Paul GAUTEUR

Constantin Associés

/DSS1/

Frédéric NEIGE

7.6. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

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

A l'assemblée générale de la société AUBAY

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

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

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

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

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

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Paris-La Défense, le 8 avril 2026

Les commissaires aux comptes

BCRH & Associés
(Membre de PKF ARSILON)

/DSS2/

Paul GAUTEUR

Constantin Associés

/DSS1/

Frédéric NEIGE

8. ACTIONNARIAT ET CAPITAL

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL <small>RFA</small>	202	8.6 AUTORISATIONS FINANCIÈRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025	210
8.1.1. Capital social	202	8.7 MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	210
8.2 ÉVOLUTION DE L'ACTION AUBAY EN 2025 <small>RFA</small>	202	8.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OPA	210
8.3 ACTIONNARIAT <small>RFA</small>	203	8.9 PARTICIPATION/INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL	211
8.3.1. Répartition du capital et droits de vote au cours des trois dernières années à la connaissance de la Société	203	8.10 DIVIDENDES <small>RFA</small>	211
8.3.2. Personnes physiques et morales détenant une part significative du capital de la Société au 31 décembre 2025 et à la connaissance de la Société	204	8.10.1. Acompte sur dividende et proposition de dividende définitif 2025	211
8.3.3. Opérations réalisées sur le titre Aubay par les Dirigeants	205	8.11 NANTISSEMENTS & GARANTIES SUR TITRES ET ACTIFS	211
8.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS <small>RFA</small>	205	8.12 INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS DANS LES FILIALES DE AUBAY, CHEZ UN CLIENT OU FOURNISSEUR SIGNIFICATIF	211
8.5 PROGRAMME DE RACHAT <small>RFA</small>	206		
8.5.1. Rachat par la Société de ses propres actions	206		
8.5.2. Nouveau programme, descriptif	207		
8.5.3. Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites	208		

8.1. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.1.1. Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 6 369 232,50 €, divisé en 12 738 465 actions de 0,50 € de nominal chacune, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Date	Opération	Nombre d'actions créées	Nominal	Prime (1)	Nominal cumulé	Nombre d'actions Cumulé
16/05/2023	Emission de 35 500 actions dans le cadre d'attributions d'actions gratuites	35 500	17 750,00 €	0,00 €	6 652 148,00 €	13 304 296
28/12/2023	Réduction de capital par annulation d'actions	-239 850	-119 925,00 €	0,00 €	6 532 223,00 €	13 064 446
27/12/2024	Réduction de capital par annulation d'actions	-271 591	-135 795,50 €	0,00 €	6 396 427,50 €	12 792 855
05/08/2025	Emission d'actions en rémunération d'apports d'actions Solutec	41 752	20 876,00 €	1 960 256,40 €	6 417 303,50 €	12 834 607
29/12/2025	Réduction de capital par annulation d'actions	-96 142	-48 071,00 €	0,00 €	6 369 232,50 €	12 738 465

(1) Avant imputation, le cas échéant, des frais d'émission.

8.2. ÉVOLUTION DE L'ACTION AUBAY EN 2025



Source : Euronext

	2025	2024
Capitalisation boursière au 31/12	732,86 M€	587,9 M€
Dernier cours	57,10 €	45,00 €
Cours + haut	58,70 €	47,35 €
Cours + bas	40,50 €	33,90 €
Cours moyen pondéré	44,42 €	41,49 €
Nombre de transactions	164 968	98 034
Nombre de titres échangés	6 483 320 titres	4 299 137 titres
Capitaux échangés	288 020 125 €	178 379 791 €
Variation année annuelle	+ 26,89 %	+ 8,04 %

Source Gilbert Dupont

Performances indices	2025	2024
CAC 40	+ 10,42%	-2,15%
CAC MID&SMALL	+13,11 %	- 5,93 €

8.3. ACTIONNARIAT

8.3.1. Répartition du capital et droits de vote au cours des trois dernières années à la connaissance de la Société

L'actionariat était, à la connaissance de la Société, réparti comme suit :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 851 363	14,53	3 702 726	19,35
Christophe Andrieux	989 251	7,77	1 976 627	10,33
Philippe Cornette	500 521	3,93	999 167	5,22
Christian Aubert	496 659	3,90	993 318	5,19
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,54	900 891	4,71
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,38	862 120	4,51
Famille Vincent Gauthier	329 675	2,59	649 570	3,39
Christian Meunier	260 612	2,05	519 349	2,71
Famille Paolo Riccardi	252 676	1,98	478 477	2,50
Titres d'autodétention	4 041	0,03	-	-
Public	7 171 547	56,30	8 051 831	42,08
TOTAL	12 738 465	100,00	19 134 076	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 851 363	14,47	19,25	19,25
Christophe Andrieux	988 501	7,73	10,26	10,26
Philippe Cornette	499 771	3,91	5,17	5,17
Christian Aubert	496 659	3,88	5,16	5,16
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,53	4,68	4,68
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,37	4,48	4,48
Famille Vincent Gauthier	328 925	2,57	3,14	3,14
Christian Meunier	261 862	2,05	2,70	2,70
Famille Paolo Riccardi	251 926	1,97	2,47	2,47
Titres d'autodétention	4 675	0,04	-	-
Public	7 227 053	56,49	42,69	42,69
TOTAL	12 792 855	100,00	100,00	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2023

Actionnariat	Nombre actions	% capital	% droits de vote	% droits de vote exerçables
Philippe Rabasse	1 941 363	14,86	19,96	19,96
Christophe Andrieux	987 376	7,56	10,10	10,10
Christian Aubert	496 659	3,80	5,05	5,05
Philippe Cornette	498 646	3,82	5,08	5,08
Famille Stéphanie Aubert Thomas	451 060	3,45	4,63	4,63
Famille Vanessa Aubert	431 060	3,30	4,43	4,43
Didier Lalanne	375 760	2,88	3,65	3,65
Famille Vincent Gauthier	331 925	2,54	3,24	3,24
Christian Meunier	260 737	2,00	2,63	2,63
Famille Paolo Riccardi	250 801	1,92	2,40	2,40
Titres d'autodétention	5 776	0,04	-	-
Public	7 033 28	53,84	38,83	38,83
TOTAL	13 064 446	100,00	100,00	100,00

Sont agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2025 aucune action de concert.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote à l'exception de Amiral Gestion, suivant la déclaration de franchissement de seuil visée au 8.4 ci-dessous.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires nécessitant une déclaration conformément aux termes de la loi « Dutreil ».

Il n'existe à l'heure actuelle pas d'action de préférence, et il n'est pas prévu, aujourd'hui, d'en mettre en place.

De fait, la dispersion des actions entre un nombre important d'actionnaires dirigeants de la Société, et l'absence d'action de concert, écartent l'hypothèse selon laquelle celle-ci serait « contrôlée ».

La Société n'a connaissance d'aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner une prise de contrôle.

À la date de dépôt du présent document auprès de l'AMF, aucune modification significative du présent paragraphe n'avait été portée à la connaissance de la Société.

8.3.2. Personnes physiques et morales détenant une part significative du capital de la Société au 31 décembre 2025 et à la connaissance de la Société

Le capital social de la Société était principalement détenu au 31 décembre 2025 par M. Philippe Rabasse (14,53 %), M. Christophe Andrieux (7,77 %) et la société de gestion Amiral Gestion (103 rue de Grenelle Paris 7^e) agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion et qui détenait au 16 janvier 2026, 956 351 actions représentant 7,51 % du capital et 4,9982 % des droits de vote.

8.3.3. Opérations réalisées sur le titre Aubay par les Dirigeants

Les mouvements suivants ont été portés à la connaissance de l'AMF et du public au cours de l'exercice 2025 :

2025

Date	Nom du Dirigeant	Fonction	Nature des titres concernés	Nombre de titres achetés	Montant	Nombre de titres vendus	Montant	Commentaire
06-janv-25	David Fuks	DGD	Actions de capital	0		500	22 759 €	
18-févr-25	Vincent Gauthier	DGD	Actions de capital	750	0 €			Acquisition d'actions gratuites
18-févr-25	Philippe Cornette	DGD	Actions de capital	750	0 €			Acquisition d'actions gratuites
18-févr-25	David Fuks	DGD	Actions de capital	750	0 €			Acquisition d'actions gratuites
18-févr-25	Christophe Andrieux	DGD	Actions de capital	750	0 €			Acquisition d'actions gratuites
21-mars-25	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	23 490 €	
14-août-25	Clara Audry	Administratrice	Actions de capital	20	953,90 €			
19-sept-25	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	24 000 €	
12-déc-25	David Fuks	DGD	Actions de capital			500	27 100 €	

8.4. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Par un courrier daté du 27 mars 2025, la société Amiral Gestion, dont le siège est au 103 rue de Grenelle à Paris 7^e, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse en date du 25 mars 2025 le seuil des 5 % des droits de vote chez AUBAY et détenir à cette date 960 673 actions représentant 7,51 % du capital social et 4,99 % des droits de vote.

Par un courrier daté du 17 avril 2025, la société Amiral Gestion, dont le siège est au 103 rue de Grenelle à Paris 7^e, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse en date du 16 avril 2025 le seuil des 5 % des droits de vote chez AUBAY et détenir à cette date 964 956 actions représentant 7,54 % du capital social et 5,03 % des droits de vote.

Par un courrier daté du 5 mai 2025, la société Amiral Gestion, dont le siège est au 103 rue de Grenelle à Paris 7^e, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse en date du 2 mai 2025 le seuil des 5 % des droits de vote chez AUBAY et détenir à cette date 955 565 actions représentant 7,47 % du capital social et 4,97 % des droits de vote.

8.5. PROGRAMME DE RACHAT

8.5.1. Rachat par la Société de ses propres actions

Programme en cours

L'Assemblée générale mixte du 6 mai 2025 connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, du Règlement (UE) n°596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du Règlement délégué (UE) 2016/1052 du 8 mars 2016 et du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et aux pratiques de marché admises par l'AMF, ainsi que toutes autres dispositions législatives et/ou réglementaires qui viendraient à être applicables, à acheter les actions de la Société. Les caractéristiques synthétiques de ce programme sont les suivantes.

Objectifs :

- d'animer le marché des titres de la Société, notamment pour en favoriser la liquidité, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte déontologique reconnue par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement dans le respect de la pratique de marché admise par l'AMF ;
- de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ;
- d'attribuer à titre gratuit des actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ;
- d'attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de mettre en œuvre tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de conserver les actions en vue de leur remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;

- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en cours de validité ;
- et, plus généralement, de réaliser toute opération autorisée ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, étant précisé que la Société en informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Caractéristiques du Programme

- Le nombre maximum d'actions de la Société à acquérir ne pourra à aucun moment excéder 10%, déduction faite des actions revendues pendant la durée de l'autorisation dans le cadre d'un contrat de liquidité (et 5% pour les actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport), soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 1 273 846 actions de la Société sur la base du capital social composé de 12 738 465 actions au 31 12 2025, représentant un prix total maximal de 127 384 600 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
- prix maximum d'achat : 100 €,
- modalités de financement : financement des rachats d'actions au moyen de sa trésorerie ou par endettement,
- calendrier de l'opération : à compter de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 12 novembre 2027.

Annulations d'actions intervenues en 2025

Le Conseil d'administration réuni le 29 décembre 2025 a décidé, conformément à l'autorisation qui lui avait été donnée par l'Assemblée générale du 6 mai 2025 au terme de sa 20^è résolution, de procéder à l'annulation de 96 142 actions et de réduire le capital social en conséquence. Le capital social a été ramené à 6 369 232,50 € divisé en 12 738 465 actions de 0,5 € de nominal chacune.

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025 :

	Nombre d'actions rachetées	Prix moyen pondéré	Nombre d'actions remises/annulées	Prix moyen pondéré
Contrat de liquidité	126 185	47,41 €	126 819	47,45 €
Hors contrat de liquidité				
<i>Couverture d'engagements de livraison de titres</i>	19 000	44,91 €	19 000	0 €
<i>Annulation</i>	96 142	49,88 €	96 142	0 €
<i>Sous-total</i>	115 142	49,06 €	115 142	0 €
TOTAL GÉNÉRAL	241 327	48,20 €	241 961	24,87 €*

* Intègre donc un coût nul pour les actions annulées ou transférées pour remise d'actions gratuites

SITUATION DE L'AUTODÉTENTION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Titres affectés au contrat de liquidité	4 041
Titres affectés à l'annulation	-
Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe	-
TOTAL	4 041

8.5.2. Nouveau programme, descriptif

Un nouveau programme de rachat sera présenté à l'Assemblée générale du 12 mai 2026 Ce programme prévoit la possibilité pour la Société de procéder à des rachats de ses propres actions dans les conditions suivantes :

Objectifs :

- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- annuler des actions, (sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale du 12 mai 2026 de la résolution n°19 à caractère extraordinaire relative à l'annulation d'actions) ;
- respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
 - des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe,
 - de l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe,
 - de la conversion de titres de créance donnant accès au capital.
- remettre des actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % (soit 1 273 846 actions) des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale), étant précisé que :

- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et ;
- lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Prix maximum d'achat : 100 € (soit un montant maximal de 127 384 600 € sur une base de 1 273 846 actions).

Modalités de financement : financement des rachats d'actions au moyen de sa trésorerie ou par endettement.

Calendrier de l'opération : à compter de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 12 novembre 2027.

8.5.3. Capital potentiel : plan d'options de souscriptions d'actions et actions gratuites

Plan d'options de souscriptions d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'était en cours au 31 décembre 2024.

Actions gratuites

Usant des délégations qui lui ont été consenties l'Assemblée générale tenue en date du 11 mai 2021, 16 mai 2023 et 6 mai 2025, le Conseil a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2025, les actions gratuites attribuées ou bien définitivement acquises sur 2025 étaient les suivantes :

	Plan 30	Plan 31	Plan 32
Attributions	2023	2023	2023
Date de l'Assemblée Générale	11-mai-2021	11-mai-2021	11-mai-2021
Date du Conseil d'Administration	25-janv-2023	25-janv-2023	25-janv-2023
Nombre total maximal d'actions attribuées	18 000	8 000	6 500
Nombre de personnes concernées ⁽¹⁾	6	1	6
<i>Mandataires sociaux AUBAY S.A ⁽¹⁾</i>	5	0	0
<i>10 premiers salariés AUBAY S.A ⁽¹⁾</i>	1	0	3
	25-janv-2026	25-janv-2024	25-janv-2025
Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer	18 000	8 000	6 500
Date de disposition des actions	25-janv-2026	25-janv-2025	25-janv-2025
Conditions d'acquisition	oui*	non	oui
Nombre total d'actions acquises à la clôture	0	0	0
Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition)	18 000	0	6 500

(1) à la date d'attribution

* Condition de présence sur 3 ans et de performance de l'action Aubay par rapport à l'indice StoxxEurope TMI Software & Computer Services, mesurée sur 3 années. Une sous performance prive le bénéficiaire de la totalité du programme d'actions gratuites

** condition de présence et Survenance d'une Offre Publique d'Acquisition agréée par le Conseil d'administration portant sur l'ensemble des actions de AUBAY SA

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution de ces attributions gratuites d'actions s'établit donc à 202 500, soit une dilution potentielle de 1,58 %.

Plan n°39: ce plan exceptionnel émis en date du 2 juillet 2025 au bénéfice de 2 dirigeants mandataires sociaux (Messieurs David Fuks & Vincent Gauthier) ainsi que 2 dirigeants clefs du groupe et portant sur 1% du capital social de la société (127 000 actions) n'est susceptible de donner lieu à une acquisition qu'à la double condition qu'une offre publique d'achat portant sur l'ensemble des actions Aubay fasse l'objet d'une approbation par le conseil d'administration et que le bénéficiaire soit toujours présent, à cette date, au sein de l'entreprise.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

Pacte d'actionnaire

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaire portant sur ses propres titres. même, la Société n'a connaissance d'aucun accord entre actionnaires relatif à la disposition des actifs du groupe susceptible notamment d'en réduire l'usage ou la cessibilité.

D'une manière générale, aucun actionnaire n'est, à la connaissance de la Société, propriétaire d'aucun actif significatif utilisé par le groupe.

Plan 33	Plan 34	Plan 35	Plan 36	Plan 37	Plan 38	Plan 39
2024	2024	2024	2025	2025	2025	2025
16-mai-23	16-mai-23	16-mai-23	16-mai-23	16-mai-23	16-mai-23	06-mai-25
24-janv-24	24-janv-24	24-janv-24	22-janv-25	22-janv-25	22-janv-25	02-juil-25
18 000	8 000	8 000	16 500	8 000	7 000	127 000
6	1	6	6	1	5	4
5	0	0	5	0	0	2
1	0	3	1	0	3	1
24-janv-27	24-janv-25	24-janv-26	22 janv 28	22 janv 26	22 janv 27	02 juil 27
18 000	8 000	8000	16 500	8 000	7 000	127 000
24-janv-27	24-janv-2026	24-janv-27	22 janv 28	22 janv 27	22 janv 28	Minimum 2 juillet 2027
oui*	non	oui	oui*	non	oui	oui**
0	0	0	0	0	0	0
18 000	0	8 000	16 500	8 000	7 000	127 000

8.6. AUTORISATIONS FINANCIÈRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

TABLEAU SYNTHÉTIQUE

Par nature des titres/ type d'opérations	Montant maximal	Date d'autorisation	Durée de la délégation	Date d'expiration	Date d'utilisation	Objet de l'utilisation	Montant utilisé (volume)
Incorporation réserves, bénéfices, primes...	6 000 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	06/07/2027			
Valeurs mobilières Simples avec DPS	3 000 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	06/07/2027	-	-	-
Titres de créance	250 000 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	06/07/2027	-	-	-
Valeurs mobilières Simples sans DPS	2 000 000 € de nominal si droit de priorité	06/05/2025	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Valeurs mobilières Simples sans DPS	600 000 €	06/05/2025	26 mois	16/07/2025			
Titres de créance (absence DPS)	250 000 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Valeurs mobilières réservées art 411-2 CMF	600 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	16/07/2025			
Titres de créance art 411-2 CMF	250 000 000 € de nominal	06/05/2025	26 mois	16/07/2025			
Greeshoe	15% de l'émission initiale	06/05/2025	26 mois	16/07/2025			
Rémunération d'apport en nature	20 % du capital social	06/05/2025	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Actions gratuites	1 % du capital social /an	06/05/2025	38 mois	16/07/2026	02/07/2025	AGA	1% (127 000)
Options de souscription (stock-options)	1 % du capital social /an	06/05/2025	38 mois	16/07/2026	-	-	-
Augmentations de capital réservées aux salariés	1 % du capital social	06/05/2025	26 mois	16/07/2025	-	-	-
Plafond Global Toutes délégations (hors AGA & SO) Valeurs mobilières	3 000 000 € de nominal	06/05/2025					
Plafond Global Toutes délégations Titres de créances	250 000 000 € de nominal	06/05/2025					

8.7. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Néant.

8.8. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OPA

La structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière sont décrites ci-dessus (chapitre 8.1. « Renseignements sur le capital »).

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation des droits de vote pouvant résulter d'un défaut de déclaration d'un franchissement de seuil statutaire.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte ni autre engagement signé entre actionnaires.

Il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

Les droits de vote attachés aux actions détenues par le personnel au travers du FCPE sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de surveillance dudit FCPE à l'effet de les représenter à l'Assemblée générale.

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration sont les règles légales.

Les délégations d'augmentation de capital en cours sont décrites ci-dessus (paragraphe 8.6).

Les lignes de crédit décrites dans le présent document (Note explicative sur le compte de résultats numéro 15 "Emprunts et dettes financiers", Paragraphe 6.3 - Notes d'annexes). sont susceptibles de prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de mandataires sociaux.

Il est précisé qu'en application des dispositions de l'article 8 des statuts, chaque action nominative, intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire et ce, depuis cette date, bénéficie d'un droit de vote double.

Les délégations consenties au Conseil d'augmenter le capital social avec et sans droit préférentiel de souscription par l'Assemblée générale tenue le 6 mai 2025, intègrent une mention obligeant le Conseil d'administration au respect du principe de neutralité en période d'offre publique.

Enfin, le plan d'actions gratuites n°39, tel que décrit en 2.3.1.4 et 8.5.3 ci-dessus, est susceptible d'influer sur une telle opération à raison de ce que l'acquisition des actions sur lesquelles il porte est conditionnée à la survenance d'une offre publique d'achat agréée par le conseil d'administration de Aubay.

8.9. PARTICIPATION/INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Les salariés de Aubay possèdent au travers d'un FCPE créé dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise un total de 90 070 actions Aubay représentant 0,70 % du capital de cette dernière. Sa valeur totale (liquidités incluses) s'élevait au 31 décembre 2025 à 5 171 676,37 € contre 4 226 671 € € un an plus tôt.

En fonction des résultats des structures, le FCPE peut être alimenté par l'abondement conjoint des sociétés et de leurs salariés.

En outre, un contrat de participation a été signé au sein de Aubay SA. Il reprend les dispositions légales applicables en la matière.

Au titre de l'exercice 2025 une participation de 1 870 327 € a été enregistrée dans les comptes de Aubay SA.

8.10. DIVIDENDES

8.10.1. Acompte sur dividende et proposition de dividende définitif 2025

Un acompte sur dividende de 0,60 € par action au titre de l'exercice 2025 a été détaché en date du 5 novembre 2025 (post-Bourse) et mis en paiement le 7 novembre 2025.

La durée de prescription des dividendes est de cinq années, conformément aux dispositions légales applicables en ce domaine.

Le versement d'un dividende définitif au titre de l'exercice 2025 de 1,40 € par action sera proposé à l'assemblée générale annuelle appelée à se réunir le 12 mai 2026.

8.11. NANTISSEMENTS & GARANTIES SUR TITRES ET ACTIFS

Les 13 920 actions représentant 100% du capital social de Solutec SAS ont été nanties au profit des deux banques ayant octroyé deux prêts bancaires pour l'acquisition de Solutec en juillet 2025.

Cf. engagements Note 19 et paragraphe 7.2.11

8.12. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS DANS LES FILIALES DE AUBAY, CHEZ UN CLIENT OU FOURNISSEUR SIGNIFICATIF

Néant.



9. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

9.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	214	9.5 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES <small>RFA</small>	216
9.1.1 Organigramme au 31 décembre 2025	215	9.5.1 Commissaires aux comptes titulaires	216
9.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	216	9.6 RESPONSABLES DE L'INFORMATION	217
9.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU) & RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES <small>RFA</small>	216	9.6.1 Informations financières sélectionnées	217
9.4 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU)	216		

9.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Dénomination sociale (article 3 des statuts)

Aubay

Le groupe Aubay n'a pas changé de nom ou de moyen d'identification au cours de l'exercice.

Siège social

13 rue Louis Pasteur, 92100 Boulogne-Billancourt, France.

Coordonnées téléphoniques

Standard : + 33 1 46 10 67 67

Fax : + 33 1 46 10 67 68

Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 10 novembre 1944 avec une durée de vie de 90 ans à compter de la date de son immatriculation au Registre de commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie par le Code de commerce et par le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

Registre de commerce et des sociétés

391 504 693 RCS Nanterre – France.

LEI 969500KGFSDP6UUKIA67

Législation à laquelle est soumise l'entreprise

Aubay est principalement soumise aux législations nationales de ses pays d'implantation. Son activité ne fait pas l'objet d'une réglementation supranationale particulière. Par ailleurs, Aubay ne commerçant quasiment qu'en Euros, n'a qu'une faible exposition au risque extraterritorial que pourrait comporter l'usage d'une monnaie étrangère, notamment le dollar US.

Site internet

www.aubay.com

Code APE et dénomination du secteur d'activité

6202A – Conseil en systèmes et logiciels informatiques.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les statuts, comptes, rapports et procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social mais sont également largement accessibles (hormis les procès-verbaux d'Assemblées générales) sur le site internet de l'émetteur.

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet directement ou indirectement, dans tous les pays : l'informatique et notamment : la recherche, la création, le développement, la diffusion, l'information, l'initiation, l'application, l'exploitation, la commercialisation de toute méthode ou logiciel. Et d'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'expansion et le développement.

La participation de la Société à toutes entreprises ou sociétés françaises ou étrangères, créées ou à créer, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous les objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et ce, par tous les moyens, notamment par voie d'apport, de souscription ou d'achat d'actions, de parts sociales ou de parts bénéficiaires, de fusion, de société en participation, d'alliance ou de commandite.

À ces fins, la Société peut notamment : créer, acquérir, gérer, donner en gérance et exploiter tous établissements, même en faveur de tiers, selon les stipulations de la loi pour toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

Exercice social (article 14 des statuts)

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Franchissement de seuils

En matière de franchissement de seuils, les dispositions applicables sont celles prévues par la loi.

Nomination et remplacement des membres du Conseil d'administration

Les statuts renvoient aux dispositions légales applicables en la matière.

Modification des statuts

Les modifications statutaires peuvent intervenir dans le respect des dispositions prévues par la loi en cette matière.

Assemblées générales (article 12 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Modalités du paiement des dividendes (article 13 des statuts)

Le paiement des dividendes est effectué à la date et aux lieux fixés par l'Assemblée générale, ou à défaut par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut, avant l'approbation des comptes de l'exercice, mettre en distribution un ou plusieurs acomptes sur dividendes. L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire et un paiement en actions suivant les modalités prévues par la loi et les statuts.

Répartition statutaire des bénéfices

Les statuts ne prévoient aucune disposition particulière à ce sujet.

Identification des détenteurs de titres au porteur : Titres au Porteur Identifiables « TPI » (article 8 des statuts)

Conformément à l'article L. 228-2 du Code commerce, la Société peut recourir à tout moment auprès d'Euroclear à la procédure des titres au porteur identifiables.

Droits de vote double (article 8 des statuts)

En vertu d'une décision d'Assemblée générale extraordinaire intervenue en date du 17 décembre 1997, les statuts de Aubay prévoient que chaque action nominative, intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire et ce, depuis cette date, bénéficie d'un droit de vote double.

Les éventuelles actions gratuites attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, bénéficient également du droit de vote double.

Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au porteur par suite de succession ou de donation.

Le droit de vote double peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale réunie en session extraordinaire, après ratification d'une telle décision par l'Assemblée générale des bénéficiaires.

Propriétés immobilières/Propriété intellectuelle

N'étant pas propriétaire d'espaces de bureaux, Aubay a conclu des contrats de bail avec les propriétaires des locaux occupés par le groupe.

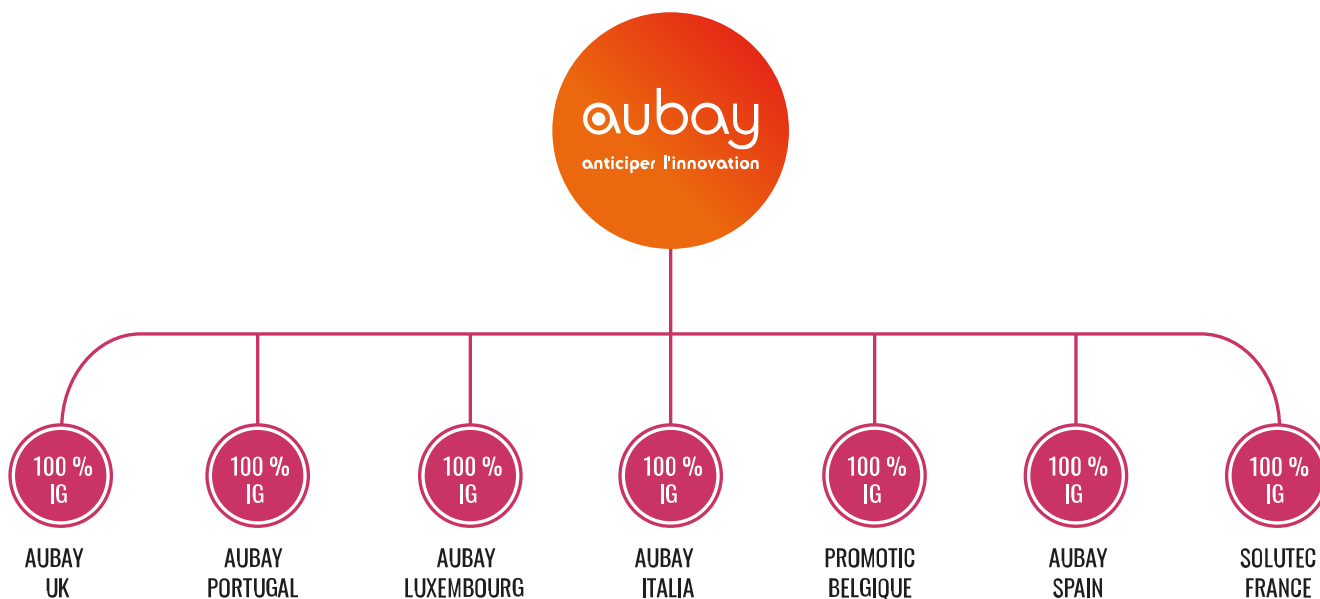
L'ensemble des marques utiles et utilisées par Aubay lui appartient. Aucun dirigeant ou famille de dirigeant ne possède d'actif d'importance utilisé par la Société.

Politique d'investissement

Les principaux investissements concernent les prises de participation dans le capital de sociétés filialisées. Plus marginalement, les investissements concernent l'achat de software et de matériel informatique.

9.1.1. Organigramme au 31 décembre 2025

L'organigramme ci-dessous présente les détentions en « capital », égales aux droits de vote, aucune entité du groupe ne comporte de dispositions particulières à ce sujet.



9.2. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Néant.

9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU) & RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

M. Philippe Rabasse, Directeur général

9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL (DEU)

"J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du groupe, figurant en chapitre 7.1 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables."

Le Directeur général

M. Philippe Rabasse

9.5. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.5.1. Commissaires aux comptes titulaires

BCRH Associés (Groupe PFK Arsilon)

Représenté par Paul Gauteur 3 rue d'Héliopolis 75017 Paris
Date de première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 14 mai 2009.

Renouvellement le 19 mai 2015 puis le 11 mai 2021.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Cabinet Constantin Associés

Représenté par Frédéric Neige, 6 place de la Pyramide 92908 Paris la Défense

Date de première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 8 juin 2004.

Renouvellement le 10 mai 2016 puis le 10 mai 2022.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

9.6. RESPONSABLES DE L'INFORMATION

M. Philippe Rabasse

Directeur général
13, rue Louis Pasteur 92513 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 67 50 Fax : 01 46 10 67 51

M. David Fuks

Directeur général délégué aux affaires financières
13, rue Louis Pasteur 92513 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 67 50 Fax : 01 46 10 67 51

9.6.1. Informations financières sélectionnées

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent.

Document d'enregistrement universel

Les comptes consolidés et sociaux :

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2024 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 153 à 195 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2024 sous le numéro D.25-0239;
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2023 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 119 à 160 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2023 sous le numéro D.24-0285;
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2022 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent aux pages 117 à 167 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 avril 2022 sous le numéro D.23-0288;

9. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES RESPONSABLES DE L'INFORMATION



10. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

10.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	220	10.3 PROJET DE RÉSOLUTIONS	223
10.1.1 Résolutions Ordinaires	220	10.3.1 Décisions ordinaires	223
10.1.2 Résolutions extraordinaires	221	10.3.2 Décision extraordinaire	227
10.2 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE	222	10.3.3 Décision Ordinaire	227
10.2.1 De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	222	10.4 TABLES DE CONCORDANCE	228
10.2.2 Décisions extraordinaire	222		
10.2.3 Décision Ordinaire	222		

10.1. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) à l'effet, d'une part, de vous présenter les comptes sociaux et consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, et d'autre part, de soumettre à votre approbation un certain nombre de résolutions dont nous vous précisons l'étendue ci-après.

En ce qui concerne l'approbation des comptes consolidés et sociaux arrêtés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, nous avons le plaisir de vous présenter le rapport financier annuel. Celui-ci comprend notamment le rapport d'activité du groupe ainsi que le rapport de gestion intégrant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et ses annexes.

Le rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers comme document d'enregistrement universel.

Le corps du présent rapport du Conseil à l'Assemblée aura quant à lui pour objet d'explicitier toutes les autres résolutions soumises à votre approbation.

Nous distinguerons les résolutions ordinaires des résolutions extraordinaires.

10.1.1. Résolutions Ordinaires

Approbation des comptes / Affectation des résultats / Conventions réglementées

Approbation des comptes / Affectation des résultats / Conventions réglementées

Approbation des comptes / Affectation des résultats / Conventions réglementées

Les **résolutions numéros 1, 3, 4 et 5** concernent la clôture des comptes, les conventions réglementées et l'affectation du résultat. La distribution d'un dividende est à nouveau proposée aux actionnaires au regard de la performance du Groupe. Compte tenu d'un montant de réserves

distribuables s'élevant à 193 651 K€, il est proposé de distribuer un dividende définitif de 1,40 € par action, soit, sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2025, et compte tenu de ce qu'un acompte de 0,60€ par action a déjà été mis en paiement le 7 novembre 2025, un montant restant à décaisser d'environ 10,15 M€ correspondant à un solde de 0,80€ par action.

Pour les personnes physiques bénéficiaires résidentes fiscales en France, ce dividende ouvre droit à l'abattement prévu au paragraphe 3-2° de l'article 158-3 du Code général des Impôts.

A titre de rappel, les dividendes suivants ont été distribués au titre des trois derniers exercices :

A titre de rappel, les dividendes suivants ont été distribués au titre des trois derniers exercices :

Exercice (n)	Dividende par action	Dividende global	Quote-part du dividende éligible à l'abattement*
2023	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2023)	15 728 417,90 € (dont 6 597 336,50 € d'acompte versés en 2023)	100%
2024	1,30 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2024)	16 683 903,50 €* (dont 6 453 207,50 € d'acompte versés en 2024)	100%
2025	1,40 € (dont 0,60 € d'acompte versé en 2025)	17 833 851,00 € ** (dont 7 678 272,60 € d'acompte versés en 2025)	100%

* Abattement de 40% mentionné à l'article 158 du Code général des impôts

** Montant maximal susceptible d'être versé au titre de l'exercice 2025

Quitus

La **résolution numéro 2** vous propose de donner *quitus* aux administrateurs pour l'ensemble des actes de gestion réalisés par ces derniers au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Approbation des informations mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme de la **résolution numéro 6** d'approuver les informations publiées en application de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport du sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025.

Approbation de la rémunération attribuable aux dirigeants, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions numéros 7 à 13** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et des avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux.

Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2026

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions numéros 14 à 18** de vous prononcer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président ; Directeur Général ; Messieurs Vincent Gauthier, Administrateur et Directeur Général Délégué et David Fuks, Directeur Général Délégué qui ont vu leur rémunération fixe augmenter ; et les autres Directeurs Généraux Délégués) au titre de l'exercice 2026, proposée par le Conseil d'administration, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société.

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs non dirigeants au titre de l'exercice 2026

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme de la **résolution numéro 19** de vous prononcer sur la politique de rémunération des administrateurs non dirigeants au titre de l'exercice 2026, proposée par le Conseil d'administration, telle qu'elle est présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2025 de la Société. Cette politique est inchangée par rapport à celle précédemment définie.

Rachat d'actions

La **résolution numéro 20** doit nous permettre de disposer des autorisations nécessaires pour intervenir sur le marché de nos propres actions. Les motivations d'une intervention de la Société sur le marché de ses propres actions sont :

- L'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- L'annulation des actions (dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en cours de validité) ;
- Respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
 - Des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe ;
 - De l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe ;
 - De la conversion de titres de créance donnant accès au capital ;
 - La remise d'actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Le prix maximum d'achat ne pourra excéder, hors frais d'acquisition, cent (100) euros (ou la contrevaletur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) par action de la Société, sous réserve d'ajustement de ce prix maximum afin de tenir compte de l'incidence d'opérations sur le capital social de la Société.

L'acquisition des actions de la Société pourra être effectuée à tous moments, sauf en périodes d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable et par tous moyens, sur tout marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs ou par utilisation d'autres instruments financiers dérivés (à l'exception de mécanismes optionnels sous réserve que cela n'accroisse pas la volatilité du titre).

10.1.2. Résolutions extraordinaires

Autorisation au Conseil d'administration pour annuler tout ou partie des actions.

La **résolution numéro 21** propose de conférer au Conseil d'administration, le pouvoir d'annuler en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de vingt-quatre mois, tout ou partie des actions "Aubay" acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société.

Nous espérons que ce qui précède recevra votre agrément.

Pour le Conseil d'Administration
Christian Aubert, Président

10.2. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

10.2.1. De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025
2. Quitus aux administrateurs au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025
4. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du montant du dividende
5. Approbation des conventions règlementées
6. Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux
7. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Christian AUBERT, Président du Conseil d'administration
8. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général
9. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué
10. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué
11. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué
12. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué
13. Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2026
15. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2026
16. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Vincent GAUTHIER, Directeur Général Délégué et administrateur, au titre de l'exercice 2026
17. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2026
18. Approbation de la politique de rémunération des autres Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2026
19. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2026
20. Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

10.2.2. Décisions extraordinaires

21. Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues

10.2.3. Décision Ordinaire

22. Pouvoirs pour les formalités

10.3. PROJET DE RÉSOLUTIONS

10.3.1. Décisions ordinaires

PREMIÈRE RÉSOLUTION :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux auquel est joint le rapport prévu à l'article L. 22-10-71 du Code de commerce, ainsi que des comptes sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 qui lui ont été présentés par le Conseil d'administration, approuve les comptes sociaux, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, qui font apparaître un résultat bénéficiaire 31 766 K euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION :

Quitus aux administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, donne quitus entier et sans réserve au Conseil d'administration pour tous les actes de gestion accomplis au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

TROISIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, ainsi que des comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 qui lui ont été présentés par le Conseil d'administration, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, qui font apparaître un résultat bénéficiaire net part de Groupe de 38 135 K euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports..

QUATRIÈME RÉSOLUTION :

Affectation du résultat / fixation du montant du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et approuvant la proposition du Conseil d'administration, constatant que le montant des réserves distribuables s'élève à 193 651 K euros, décide :

- de fixer à 1,40 euros le dividende versé à chaque action y donnant droit ; et
- d'affecter l'intégralité du solde au report à nouveau.

L'Assemblée Générale prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,60 euro par action détaché le 4 novembre 2025 (post bourse) et mis en paiement le 7 novembre 2025, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,80 euro par action.

La date de détachement du dividende est le 14 mai 2026 (post bourse) et le solde du dividende à distribuer sera mis en paiement le 19 mai 2026.

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement de 40% en application du paragraphe 3.2° de l'article 158 du Code général des impôts, bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice (n)	Dividende par action	Dividende global	Quote-part du dividende éligible à l'abattement*
2023	1,20 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2023)	15 728 417,90 € (dont 6 597 336,50 € d'acompte versés en 2023)	100%
2024	1,30 € (dont 0,50 € d'acompte versé en 2024)	16 683 903,50 €* (dont 6 453 207,50 € d'acompte versés en 2024)	100%
2025	1,40 € (dont 0,60 € d'acompte versé en 2025)	17 833 851,00 € ** (dont 7 678 272,60 € d'acompte versés en 2025)	100%

* Abattement de 40% mentionné à l'article 158 du Code général des impôts

** Montant maximal susceptible d'être versé au titre de l'exercice 2025

CINQUIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application de l'article précité conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

SIXIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

SEPTIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et des avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice écoulé clos le 31 décembre 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Christian AUBERT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Christian AUBERT, Président du Conseil d'administration, tels que présentés dans le rapport précité.

HUITIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général, tels que présentés dans le rapport précité.

NEUVIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

ONZIÈME RÉSOLUTION :

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

DOUZIÈME RÉSOLUTION :**Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

TREIZIÈME RÉSOLUTION :**Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

QUINZIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

SEIZIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Vincent GAUTHIER, administrateur et Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Vincent GAUTHIER, administrateur et Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération de Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Davis FUKS, Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération des autres Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des autres Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2026**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2026 telle que présentée dans le rapport précité.

vingtième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, du Règlement (UE) n°596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du Règlement délégué (UE) 2016/1052 du 8 mars 2016 et du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), et aux pratiques de marché admises par l'AMF, ainsi que toutes autres dispositions législatives et/ou réglementaires qui viendraient à être applicables :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue :
 - d'animer le marché des titres de la Société, notamment pour en favoriser la liquidité, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte déontologique reconnue par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement dans le respect de la pratique de marché admise par l'AMF ;
 - de mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ;
 - d'attribuer à titre gratuit des actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ;
 - d'attribuer des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de mettre en œuvre tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
 - de conserver les actions en vue de leur remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
 - de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en cours de validité ;
 - et, plus généralement, de réaliser toute opération autorisée ou qui viendrait à être autorisée par la loi ou toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, étant précisé que la Société en informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **décide** que le prix maximum d'achat ne pourra excéder, hors frais d'acquisition, cent (100) euros (ou la contrevaletur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) par action de la Société.

Le Conseil d'administration pourra toutefois, en cas d'opérations sur le capital social de la Société, notamment de modification de la valeur nominale de l'action ordinaire, d'augmentation de capital par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, ajuster le prix maximum d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;

3. **décide** que le nombre maximum d'actions de la Société à acquérir ne pourra à aucun moment excéder 10%, déduction faite des actions revendues pendant la durée de l'autorisation dans le cadre d'un contrat de liquidité (et 5% pour les actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport), soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 1 273 846 actions de la Société sur la base du capital social composé de **12 738 465** actions au 31 12 2025, représentant un prix total maximal de 127 384 600 euros (hors frais d'acquisition), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
4. **précise** que l'acquisition des actions de la Société pourra être effectuée à tous moments, sauf en périodes d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, dans les limites permises par la réglementation applicable et par tous moyens, sur tout marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs ou par utilisation d'autres instruments financiers dérivés (à l'exception de mécanismes optionnels sous réserve que cela n'accroisse pas la volatilité du titre), éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société conformément aux dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.
Les actions ainsi acquises pourront être conservées, échangées, cédées, sous réserve du respect des dispositions applicables au contrat de liquidité, transférées ou annulées, conformément à la réglementation applicable ;
5. **indique** que le Conseil d'administration devra rendre compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements, de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution ;
6. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation ;
7. **décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet pour l'avenir toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration informera les actionnaires dans son rapport de gestion des acquisitions, cessions ou annulations réalisées en application de la présente autorisation.

10.3.2. Décision extraordinaire

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à annuler, en une ou plusieurs fois, à tout moment et sans autre formalité d'annulation, dans la limite de 10% du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, tout ou partie des actions acquises par la Société par suite de rachats réalisés dans le cadre de toute autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire en application de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, étant précisé que la limite de 10% susvisée s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital de la Société postérieurement à la présente Assemblée Générale ;
2. **autorise** le Conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social et à imputer la différence éventuelle entre le prix d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur les postes de primes et de réserves disponibles de son choix ;
3. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - arrêter le montant définitif de toute réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
 - imputer la différence entre la valeur nominale des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles de son choix ;
 - effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes, et en particulier auprès de l'AMF ; et
 - d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire pour rendre effective la réduction de capital ;
4. **décide** que la présente autorisation, qui prive d'effet pour l'avenir toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

10.3.3. Décision Ordinaire

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour faire tous dépôts, formalités et publications relatifs aux résolutions qui précèdent.

10.4. TABLES DE CONCORDANCE

Annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement européen n° 2017/1129 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'enregistrement relatif aux actions

	Informations requises	Sections	Pages
1.	Personnes responsables	9.4.,9.6.	216-217
1.1.	Nom et fonction des responsables des informations	9.6.	217
1.2.	Déclaration des personnes responsables	9.4.	216
2.	Contrôleurs légaux des comptes	9.5.	216
2.1.	Noms et adresses	9.1.	214
3.	Facteurs de risque	3.2.	59
4.	Informations concernant l'émetteur	9.1.	214
4.1.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	9.1.	214
4.2.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	9.1.	214
4.3.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	9.1.	214
4.4.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, et site internet	9.1.	214
5.	Aperçu des activités	1.4.	21
5.1.	Principales activités	1.4.1.	21
5.2.	Principaux marchés	1.2.	17
5.3.	Événements importants dans le développement de l'activité	5.3.	149
5.4.	Stratégie et objectifs	1.5.	10,23
5.5.	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou nouveaux procédés de fabrication	6.2.1.	161
5.6.	Position concurrentielle	1.2.	11,17
5.7.	Investissements	3.1.8.,4.1.3.2.2.,4.1.4.,4.2.1.2.,9.1.	58,79-80,92-93,215
6.	Structure organisationnelle		4-13
6.1.	Description sommaire du groupe		4-13
6.2.	Liste des filiales importantes	1.3.	4,19
7.	Examen de la situation financière et du résultat		
7.1.	Situation financière	1.6.,5.5.	24,155
7.2.	Liste des filiales importantes	1.3.,7.2.12.,9.1.1.,NOTE 23	4,19,179,193,215
8.	Trésorerie et capitaux		
8.1.	Information sur les capitaux	5.4.,6.1.1.,6.1.3.,6.1.5.,7.1.1.,7.2.3.2.2.,8.1.,NOTE 13	149,156-157,159,172,186,190,202
8.2.	Source et montant des flux de trésorerie	5.4.2.2.,6.1.4.	151,158
8.3.	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.4.,8.5.1.	149,206
8.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	N/A	
8.5.	Informations concernant les sources de financement attendues pour réaliser les investissements prévus	5.4.1.	150
9.	Environnement réglementaire	9.6.1.	217
10.	Informations sur les tendances		
10.1.	Principales tendances ayant affecté la production depuis la fin du dernier exercice	5.4.4.	152
10.2.	Engagements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	5.2.	147
11.	Prévisions ou estimations du bénéfice		
11.1.	Prévisions et estimations du bénéfice publié	5.2.	147
11.2.	Principales hypothèses	5.2.	147
11.3.	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	7.3.	194
12.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
12.1.	Organes d'administration et de direction	2.2.	12,28

	Informations requises	Sections	Pages
12.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance de la Direction générale	2.2.1.1.	32-33
13.	Rémunération et avantages		
13.1.	Montant de la rémunération et avantages en nature	2.3.	38
13.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	7.2.11.,NOTE 16	173,193
14.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1.	Date d'expiration des mandats actuels	2.2.1.1.,9.5.1.	28-30,216
14.2.	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	2.2.1.1.,2.3.1.	28,41
14.3.	Informations sur le Comité d'audit	2.2.1.3.	34
14.4.	Conformité au gouvernement d'entreprise en vigueur	2.2.	28
15.	Salariés		
15.1.	Nombre de salariés et répartition des effectifs	1.6.	4,10,24
15.2.	Participations et stock-options	4.3.1.4.2.,4.3.1.6.2.,7.1.1.,7.1.2.,7.1.3.,7.2.3.2.2.2.,7.2.6.,7.2.12.,8.9.	112,115,186-187,191-193,211
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	8.9.	211
16.	Principaux actionnaires		
16.1.	Franchissement de seuils	8.4.	205
16.2.	Existence de droits de vote différents	9.1.	215
16.3.	Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	4.6.,6.4.,7.5.,7.6.,10.1.	135,180,195,199,220
16.4.	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.5.2.,9.1.	208,214
17.	Transactions avec les parties liées	9.2.,NOTE 21	177,216
18.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	7.3.	200
18.1.	Informations financières historiques	7.3.	194
18.2.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
18.3.	Audit des informations financières annuelles	7.5.	195
18.4.	Informations financières pro forma	N/A	
18.5.	Politique de distribution des dividendes	8.9.,9.1.	211,214
18.6.	Procédures judiciaires d'arbitrage	4.4.2.4.	129
18.7.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale depuis la fin du dernier semestre	5.3.	149
19.	Informations supplémentaires	8.12.	213
19.1.	Capital social	6.1.5.,7.2.9.,7.4.,8.1.1.,NOTE 13	159,172,193-194,202
19.2.	Acte constitutif et statuts	9.1.	214
20.	Contrats importants	9.6.1.	225
21.	Documents disponibles	9.6.1.	217

Rapport financier annuel

Thèmes		Page
En conformité avec l'article 222-3 du règlement général AMF		
1.	Comptes annuels	7.1.3. 187
2.	Comptes consolidés	5.5. 155
3.	Rapport de gestion	7.1. 186
4.	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	9.4. 216
5.	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	6.4.,7.5. 180,195
6.	Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise	10.1. 220
7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations en matière de durabilité	4.6. 135

Table de concordance de l'État de durabilité

La table de concordance du rapport de durabilité est en chapitre 4, en partie 4.7.2 "Table de correspondance".

Rapport de gestion

Informations requises		Page	
1.	Situation et activité du groupe	1.1.	16
1.1.	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du groupe	5.5.	155
1.2.	Indicateurs clés de performance	2.3.1.5.,4.2.2.3.3.	46,98
1.3.	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	5.5.,NOTE 24	152,179
1.4.	Évolution et perspectives d'avenir	5.2.	10,147
1.5.	Activités en matière de recherche et de développement	4.2.1.2.,7.2.2.8.	92,189
1.6.	Dépenses et charges visées	6.1.2.	157
1.7.	Délais de paiement des dettes fournisseurs	7.1.3.,7.2.8.,NOTE 17	174,187,192
1.8.	Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5.4.3.	151
1.9.	Filiales et participations	7.2.12.	193
1.10.	Description des principaux risques	2.4.	55
1.11.	Risques financiers liés au changement climatique	4.1.4.,4.2.1.,4.2.1.2.,4.2.2.2.	80,91-92,97
2.	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	10.1.	220
2.1.	Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction générale	2.1.	28
2.2.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	2.2.,2.2.1.1.	28-29
2.3.	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	2.2.	28
2.4.	Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	2.2.1.	28
2.5.	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	2.1.	28
2.6.	Rémunération des mandataires sociaux	2.3.	38
2.7.	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	2.3.	38
2.8.	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	2.3.	38
2.9.	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale	2.2.1.1.	33
2.10.	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	4.1.3.2.2.,8.7.	79,210
2.11.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	8.5.3.,8.6.	208,210
2.12.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	8.8.	210
2.13.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	2.4.	55
3.	Informations concernant le capital social	6.1.5.,7.2.9.,8.1.1.,NOTE 13	159,172,193,202
3.1.	Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuils	8.2.,8.4.	202,205
3.2.	Participation des salariés au capital social	8.9.	211
3.3.	État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du Conseil et les « hauts responsables » et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	2.2.1.1.	13,29-30
3.4.	Rachat par la Société de ses propres actions	6.1.4.,6.1.5.,8.5.1.	158-159,206
3.5.	Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	2.3.1.6.,8.5.3.,NOTE 22	48,178,208
3.6.	Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux	2.3.1.3.,2.3.1.5.,6.2.1.	43-45,163
3.7.	Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	10.1.1.	220
4.	Rapport de durabilité	3.4.	69
5.	Autres informations	8.12.	213
5.1.	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	7.4.	194
5.2.	Rapport complémentaire du Conseil d'administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe	10.1.	220

Société Aubay : Société anonyme au capital de 6 369 232.50 €
391 504 693 RCS NANTERRE - FRANCE



13 RUE LOUIS PASTEUR - 92100 BOULOGNE BILLANCOURT
TÉL. : (+33) 1 46 10 67 67

www.aubay.com