





Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 9 avril 2019, conformément aux articles 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

# SOMMAIRE

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. PRÉSENTATION DU GROUPE AUBAY</b>                                                          | <b>5</b>  |
| I. Aubay, une ESN créée en 1998                                                                 | 6         |
| II. Équipe dirigeante                                                                           | 7         |
| III. La culture de la croissance                                                                | 8         |
| IV. Une population d'ingénieur                                                                  | 9         |
| V. Des clients tier one                                                                         | 10        |
| VI. Une présence européenne : être là où nos clients vont                                       | 11        |
| VII. Des différenciateurs forts : qualité et proximité                                          | 12        |
| VIII. Une stratégie de développement ambitieuse : le cercle vertueux de la croissance           | 13        |
| IX. Une offre globale et innovante                                                              | 14        |
| <b>2. RAPPORT D'ACTIVITÉ DU GROUPE 2018</b>                                                     | <b>15</b> |
| I. Le marché en 2018                                                                            | 16        |
| II. Rapport d'activité 2018                                                                     | 18        |
| III. Politique de croissance externe                                                            | 19        |
| IV. Politique d'intégration des sociétés acquises                                               | 19        |
| V. Événements significatifs de l'exercice 2018                                                  | 20        |
| VI. Informations financières consolidées                                                        | 21        |
| VII. Évolution de l'action Aubay                                                                | 24        |
| VIII. Les facteurs de risques                                                                   | 28        |
| IX. Faits exceptionnels et litiges                                                              | 32        |
| X. Événements importants intervenus depuis la clôture                                           | 33        |
| XI. Perspectives 2019                                                                           | 33        |
| <b>3. COMPTES CONSOLIDÉS 2018</b>                                                               | <b>34</b> |
| I. Les comptes consolidés                                                                       | 35        |
| II. Annexes des comptes consolidés                                                              | 40        |
| III. Note d'annexes                                                                             | 48        |
| IV. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés                             | 69        |
| <b>4. COMPTES SOCIAUX 2018</b>                                                                  | <b>73</b> |
| I. Rapport de gestion                                                                           | 74        |
| II. Annexes aux comptes sociaux                                                                 | 80        |
| III. Événements postérieurs à la clôture                                                        | 89        |
| IV. Tableau des cinq derniers exercices                                                         | 90        |
| V. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels                                 | 91        |
| VI. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés | 96        |
| <b>5. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE &amp; RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>       | <b>97</b> |
| I. Responsable du document de référence                                                         | 98        |
| II. Attestation du responsable du document de référence                                         | 98        |
| III. Responsables du contrôle des comptes                                                       | 98        |
| IV. Responsables de l'information                                                               | 99        |

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL.....</b>                                         | <b>100</b> |
| I. Renseignements généraux .....                                                                            | 101        |
| II. Renseignements sur le capital .....                                                                     | 104        |
| III. Participation/intéressement du personnel .....                                                         | 112        |
| IV. Nantissements & garanties sur titres et actifs .....                                                    | 112        |
| <b>7. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....</b>                                                                   | <b>113</b> |
| I. Gouvernement d'entreprise .....                                                                          | 114        |
| II. Intérêts des dirigeants dans les filiales de Aubay, chez un client ou un fournisseur significatif ..... | 129        |
| III. Qualité et responsabilité sociale de l'entreprise .....                                                | 130        |
| <b>8. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE .....</b>                                  | <b>171</b> |
| I. Rapport du Conseil d'Administration à l'assemblée générale .....                                         | 172        |
| II. Ordre du jour de l'assemblée générale mixte .....                                                       | 176        |
| III. Projet de résolutions .....                                                                            | 177        |

## PRÉSENTATION DU GROUPE AUBAY

- I. Aubay, une ESN créée en 1998
- II. L'équipe dirigeante
- III. La culture de la croissance
- IV. Une population d'ingénieurs
- V. Des clients tier one
- VI. Une présence européenne : être là où nos clients vont
- VII. Des différenciateurs forts : qualité et proximité
- VIII. Une stratégie de développement ambitieuse : le cercle vertueux de la croissance
- IX. Une offre globale et innovante



## I. AUBAY, UNE ESN CREEE EN 1998

En vingt ans, l'Entreprise de Service du Numérique (ESN) Aubay a connu une croissance rapide qui lui a permis non seulement d'atteindre la taille critique sur ses territoires d'intervention mais aussi d'intégrer le gotha des entreprises de son secteur d'activité. Aubay est à ce jour la plus importante des ESN Françaises de création postérieure à 1998.

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. Cela signifie que Aubay peut être tour à tour, fournisseur d'innovations, accélérateur de l'industrialisation de l'IT, fournisseurs de savoir-faire, coach Agile, concepteur de solutions dans le Digital, fournisseur de compétences et d'expertises.

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

Le chiffre d'affaires est donc issu d'une activité de service pure issue de l'expertise et la valeur ajoutée des consultants de la société.

À la différence de nombreux de ses compétiteurs, 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 52,30 % et une liquidité tout à fait acceptable pour une valeur moyenne. La société est couverte en terme d'analyse par les sociétés Gilbert Dupont et Société Générale.



## II. ÉQUIPE DIRIGEANTE

L'équipe de direction de Aubay est composée de professionnels du secteur du numérique. Ils supervisent le groupe et les activités opérationnelles en Europe et sont très impliqués dans les relations commerciales avec les clients. Ils élaborent les stratégies qui permettent aux clients et collaborateurs de Aubay de converger vers un but commun : l'atteinte d'un service d'excellence et d'une haute performance.

Cette équipe, composée d'une vingtaine de personnes, est extrêmement stable depuis la création et s'enrichit régulièrement de talents, qui apportent de nouvelles visions et deviendront les moteurs de Aubay dans le futur.

## DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

**CHRISTIAN AUBERT**

Président

**PHILIPPE RABASSE**

Directeur Général

**DAVID FUKS**Directeur Général Délégué  
Affaires financières**VINCENT GAUTHIER**Directeur Général Délégué  
Affaires juridiques

## DIRECTION OPÉRATIONNELLE

*BELGIQUE***CHRISTOPHE ANDRIEUX**

Directeur Général Délégué

*FRANCE***PHILIPPE CORNETTE**

Directeur Général Délégué

**CHRISTIAN MEUNIER**

Directeur Associé

*ITALIE***PAOLO RICCARDI**

Directeur Général

*LUXEMBOURG***JOËL SANZOT**

Directeur Général

*ESPAGNE***GÉRARD LUCENTE**

Directeur Général

*PORTUGAL***JOAO BEXIGA**

Directeur Général

### III. LA CULTURE DE LA CROISSANCE

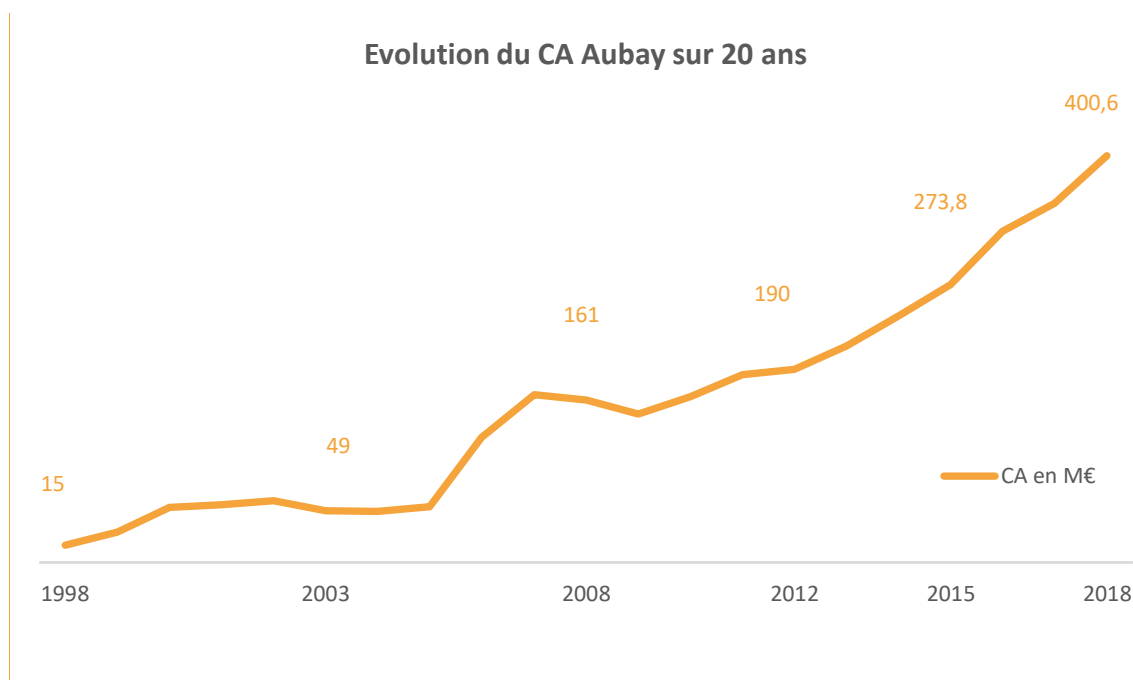
Avec plus de 400 M€ de Chiffre d’Affaires, l’exercice 2018 s’affiche à nouveau en croissance, de 14,9% dont 9,3% de croissance purement organique. En examinant le graphe ci-dessous de l’évolution du Chiffre d’affaires depuis l’origine, on constate que la croissance est relativement linéaire et continue et fait partie de l’ADN de Aubay.

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

Les contrats forfaitaires purs représentent une part faible du Chiffre d’Affaires de Aubay.

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 29 acquisitions depuis 1998 et dispose d’un savoir-faire important dans ce domaine.



#### IV. UNE POPULATION D'INGÉNIEURS

Sur les 6 200 personnes qui composent Aubay, en équivalent temps plein, sous-traitants inclus, environ 93% sont des consultants productifs qui exercent des missions.

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.

Dans le contexte économique actuel, les ressources forment un enjeu. 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 qui sont dans la société. L'objectif est d'offrir un espace de progression à chaque personne, le tout dans une atmosphère humaine et conviviale, ce qui reste l'un des marqueurs de Aubay.

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



## V. DES CLIENTS TIER ONE

Depuis sa création, Aubay a fait le choix d'intervenir exclusivement pour des clients grands comptes et dispose aujourd'hui d'un panel unique de référencements chez ces clients tier one mais également de positions très fortes chez chacun de ceux-ci.

Ce choix découle de la volonté de travailler sur des projets innovants et de trouver une récurrence commerciale. À titre d'exemple, voici la liste des 15 premiers clients qui représentent 64% du chiffre d'affaires. Il est important de souligner que chacun d'eux est composé 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...

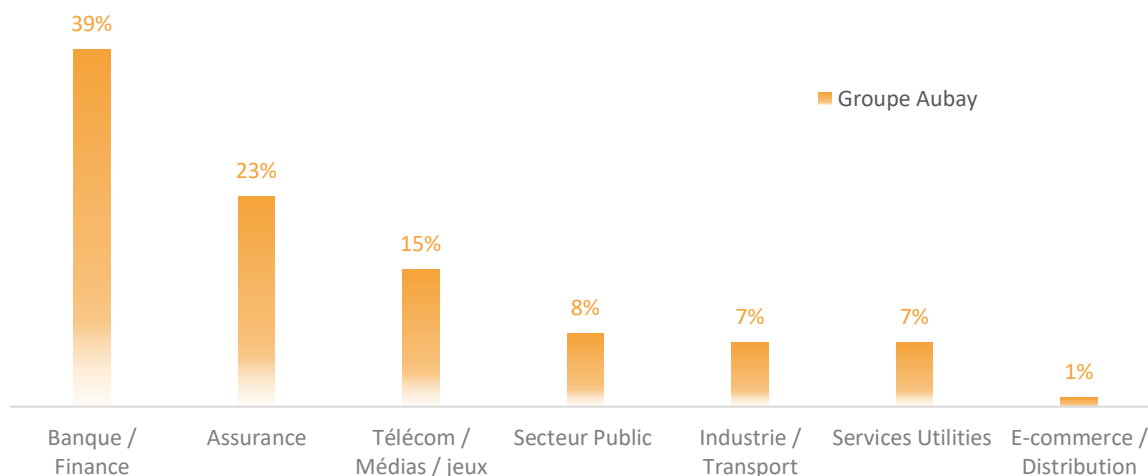
### TOP 15 CLIENTS DU GROUPE AUBAY



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. La dernière acquisition en Italie contribue à ce rééquilibrage et donne à nouveau un poids important à un secteur historique d'expertise de Aubay : les Télécoms. L'ambition est d'amplifier ce mouvement, sans délaisser les secteurs d'excellence, en accélérant le développement des secteurs Utilities, Energie et 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.

## CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE 2018 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



## VI. UNE PRESENCE EUROPEENNE : ETRE LA OU NOS CLIENTS VONT

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.

Si l'on examine la liste des principaux clients tier one, Aubay couvre 90% de leur présence internationale, à la seule exception d'Allianz, Aubay n'étant pas présent en Allemagne.

Aubay réalise près de 48% de son chiffre d'affaires hors de France.

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

S'agissant de la France, l'essentiel du marché se situe en Ile-de-France. Aubay dispose également d'implantations à Nantes et à Nice, mais n'entend pas déséquilibrer significativement ses activités vers la province sauf pour servir de futurs clients industriels.

En Espagne, les implantations sont à Madrid, Barcelone et Valladolid, et Aubay, avec près de 900 consultants, a dépassé la taille critique.

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, suite à la dernière acquisition, Aubay est devenu un acteur majeur sur le marché local avec des implantations à Rome, Milan, Turin, Bologne, Reggio di Calabre.

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

## VII. DES DIFFÉRENCIEATEURS FORTS : QUALITE ET PROXIMITE

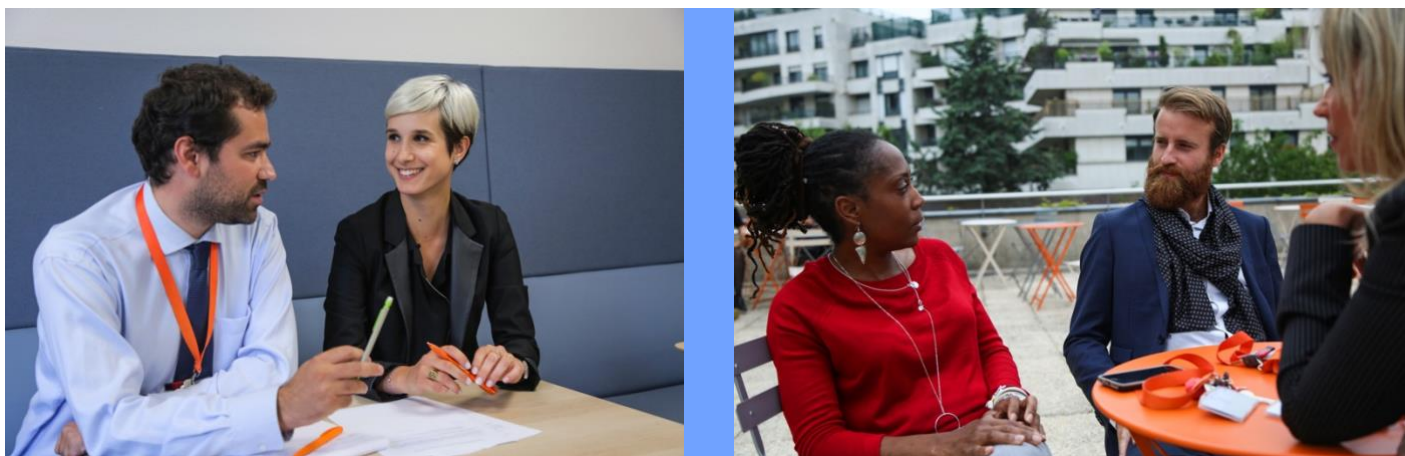
Aubay appuie son développement sur la qualité de ses prestations en maintenant un haut niveau d'expertise et d'engagement de ses consultants, en veillant à délivrer des projets avec le niveau de performance attendu par les clients.

Le Client se trouve ainsi au centre de la stratégie.

La mesure de la satisfaction client est l'un des indicateurs opérationnels clés pour piloter la relation et appliquer au plus vite les actions correctives si besoin.

Cette volonté de donner le meilleur service dans la durée se retrouve dans la gestion commerciale. Aubay implique tous les acteurs, de la direction générale à ses équipes commerciales, pour être au plus près de ses clients et de leurs besoins, entretenant ainsi une relation de proximité. Celle-ci est indispensable pour écouter les clients, construire et imaginer des solutions adaptées à chaque situation et chacun d'eux.

Cette stratégie permet la construction d'une relation de confiance durable qui se traduit en particulier dans le fait que Aubay n'a jamais perdu aucun grand client, et augmente chez la plupart d'entre eux son Chiffre d'Affaires d'année en année.



## VIII. UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT AMBITIEUSE : LE CERCLE VERTUEUX DE LA CROISSANCE

La stratégie de développement est au service de l'objectif de moyen terme : faire de Aubay un acteur local qualitatif de référence, alternative aux grands acteurs du secteur. Cet objectif nécessite de l'ambition dans le cadre d'une vision patrimoniale de l'entreprise, synonyme de développement durable.

En terme géographique, la société fait le choix de concentrer ses efforts et ses ressources de développement sur les pays où elle est déjà présente et dispose d'une base solide. Le potentiel de croissance est important sur ces territoires. L'ouverture d'un nouveau pays 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.

Cette stratégie associée à une tendance favorable sur l'évolution des prix permettent de dégager des marges confortables et donc une rentabilité nette élevée. C'est là un autre élément clé de l'ADN de Aubay : un niveau de profitabilité parmi les meilleurs du secteur.

Fort d'une belle santé financière, Aubay est en mesure d'actionner le levier de la croissance externe pour accélérer sa croissance. Sur cet axe, Aubay fait preuve de la même exigence et donc d'une grande sélectivité. Les sociétés acquises doivent apporter un portefeuille clients complémentaire et être rentables sans toutefois atteindre les niveaux de Aubay.

L'intégration suit un processus maîtrisé qui conduit dans les deux ans de chaque acquisition, à une seule structure juridique unique, à une organisation opérationnelle et commerciale unifiée, au retour au niveau de profitabilité normatif et à des interventions sous une marque unique : Aubay.

Il s'enclenche ainsi un cercle vertueux de croissance.



## IX. UNE OFFRE GLOBALE ET INNOVANTE

Les évolutions technologiques récentes ont conduit tous les acteurs à transformer leurs modèles. Avec l'avènement du digital, nous sommes entrés dans une nouvelle ère riche de perspectives et d'opportunités. De nombreuses grandes entreprises ont fait confiance et ont choisi Aubay pour les accompagner dans cette évolution, désireuses de trouver un partenaire efficace, rapide, qui maîtrise les technologies et qui a fait le pari réussi de l'innovation.

Les offres liées au Digital représentent désormais 50% du chiffre d'affaires de Aubay en 2018.

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

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

Dans le cadre de son offre globale, Aubay met en avant dix offres qui constituent autant de terrains d'excellence mises à disposition des clients.

### LES 10 TERRAINS D'EXCELLENCE AUBAY

#### AUBAY, L'INNOVATION DIGITALE AU CŒUR DES MÉTIERS ET DU SI



##### CONSEIL EN MANAGEMENT

- Expertise métier
- Excellence opérationnelle
- Transformation digitale
- Assistance opérationnelle



##### CONSEIL IT ET ARCHITECTURE

- Audit et études d'opportunités
- Urbanisation/Architecture d'entreprises
- Architecture solutions/Programme digitaux
- Expertise IT



##### DIGITAL MARKETING

- Stratégie marketing
- Design Thinking
- User Experience
- Déclinaison User Interface



##### FAST LAB

- Maquette et Proof of concept
- Minimum Viable Product
- Plateformes digitales
- Applications intelligentes



##### BIG DATA - DATA INTELLIGENCE

- Socles de traitement de données
- Organisation des données
- Analytiques avancés
- Présentation des analyses



##### INFRASTRUCTURES - CLOUD & SÉCURITÉ

- IT Infrastructure
- IT Opérations
- IT Service Management
- Cyber sécurité



##### TESTING - QA

- Tests fonctionnels et techniques
- Automatisation des tests
- Tests applications mobiles
- Tests en mode agile



##### SERVICES APPLICATIFS

- Multi-technologies
- De la conception fonctionnelle à la MEP
- La garantie de la performance de votre SI
- Des outils au service de la performance



##### PILOTAGE

- Pilotage stratégique
- Pilotage opérationnel
- Gouvernance projet
- Efficacité opérationnelle



##### AGILITÉ

- Coaching
- Transformation Agile
- Scrum mastering Opérationnel
- DevOps

## RAPPORT D'ACTIVITÉ DU GROUPE 2018

### I. Le marché en 2018

- I.1 Une croissance 2018 soutenue par les projets de transformation numérique
- I.2 En 2019, le marché anticipe une croissance prévisionnelle de +3,9 %

### II. Rapport d'activité 2018

- II.1 En France
- II.2 L'international

### III. Politique de croissance externe

### IV. Politique d'intégration des sociétés acquises

### V. Événements significatifs de l'exercice 2018

### VI. Informations financières consolidées

- VI.1 Comptes de résultats consolidés
- VI.2 Analyse de la situation financière consolidée
- VI.3 Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions

### VII. Évolution de l'action Aubay

### VIII. Les facteurs de risques

### IX. Faits exceptionnels et litiges

### X. Événements importants intervenus depuis la clôture

### XI. Perspectives 2019



## I. LE MARCHÉ EN 2018

### I.1. Une croissance 2018 soutenue par les projets de transformation numérique

Syntec Numérique annonce une croissance de +4,1 % en 2018. La croissance est soutenue par les projets de transformation numérique, notamment les SMACS qui progressent de + 15,4 % en 2018.

Les entreprises consommatrices de solutions numériques continuent leur transformation. Cette tendance est notamment portée par les investissements des entreprises dans des projets Cloud (+19%, à 5,2 milliards d'€), dans des projets liés à l'exploitation des données (+11%, à 3,0 milliards d'€) ou encore dans des projets de mobilité (+16%, à 2,8 milliards d'€) et de sécurité (+10%, à 2,7 milliards d'€). Corolaire de cette évolution vers la valorisation et la monétisation des données, les entreprises continuent à investir dans la mise en conformité au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), une priorité significative pour 60% des entreprises interrogées fin 2018 (contre 42% 1 an plus tôt).

#### L'activité des ESN (conseils et services) atteint une croissance de +3,3 % en 2018.

78 % des Entreprises de Services du Numérique (ESN) augmentent leur chiffre d'affaires en 2018.

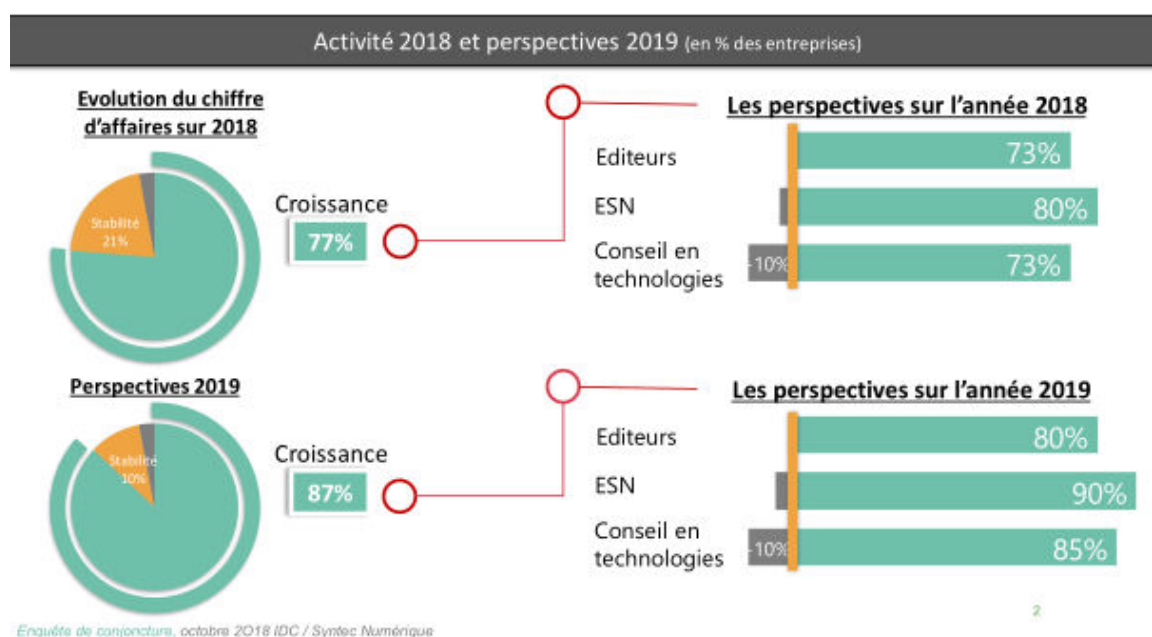
Le développement des nouvelles offres de services à forte valeur ajoutée (comme la cyber sécurité et l'Intelligence artificielle / les Systèmes cognitifs) alimentent le marché des ESN. Le développement des offres Cloud s'intensifie, atteignant 17 % du chiffre d'affaires des ESN sur l'intégration et le conseil en 2018.

Les SMACS sont en croissance de +14,4 % en 2018 et représentent 19,6 % du marché des ESN soit 6,7 milliards d'euros.

Les secteurs « Banque, Assurance, Finance », « Services aux entreprises » et « Utilities » portent la croissance du Conseil et services.

#### Les acteurs du numérique se transforment pour répondre à la transformation de leurs clients.

Les acteurs du numérique accompagnent les entreprises dans leurs projets de transformation. Cet accompagnement leur impose de réfléchir à la transformation de leurs propres métiers : les résultats de l'observatoire montrent que 68% des entreprises du secteur ont engagé leur transformation en agissant sur plusieurs leviers : rénovation de leur offre logiciels ou de leur offre de service, redéfinition des processus internes pour gagner en agilité, évolution de la culture d'entreprise pour favoriser la collaboration et inculquer une culture de l'innovation, ou encore l'évolution du modèle économique de l'éditeur ou du prestataire de services.



## I.2. En 2019, le marché anticipe une croissance prévisionnelle de +3,9 %

Les sociétés du secteur se projettent positivement en 2019 : 87 % des entreprises envisagent une croissance de leur chiffre d'affaires. Cette confiance est partagée par les entreprises du secteur quel que soit leur métier (éditeur de logiciels, ESN et entreprise de conseil en technologies).

La croissance devrait cependant se tasser légèrement en 2019 (+3,0%) face à l'évolution du marché et du modèle des ESN : les 2 axes moteurs sont la baisse du marché de l'infogérance globale et la part toujours plus importante du Cloud dans les investissements des entreprises. Plusieurs marchés soutiennent la croissance du secteur :

- **Le conseil IT et le conseil en Management** : les entreprises ont investi 4,9 Md€ en prestation de conseil sur la France en 2018, une dynamique en croissance de +5,9%. Une croissance forte du marché est prévue en 2019 (+5,6%), supérieure à la moyenne, toujours portée par ces sujets de transformation.
- **L'intégration** (intégration de systèmes et intégration réseaux), qui représente 7,7 Md€ de dépenses en 2018 (+4,9%), est portée par la mise en place opérationnelle des projets de transformation, l'intégration des environnements sur des architectures hybrides ou encore les projets de mobilité.
- **L'infogérance applicative** (2,6 Md€ en 2018 à +5,7%). Le développement des nombreux projets de transformation numérique et les nouvelles applications mises en place (omnicanal, mobilité, applications métiers ...) alimentent les besoins d'infogérance de ces applications.

Source : IDC/Syntec Numérique



## II. RAPPORT D'ACTIVITE 2018

Aubay a atteint tous les objectifs 2018 qui avaient été fixés en début d'année et revus à la hausse lors de la publication des résultats semestriels. Aubay démontre, une nouvelle fois, sa capacité à générer une forte croissance, supérieure à son marché de référence, tout en améliorant sa rentabilité. Cette très bonne performance s'analyse par :

- Un marché qui reste porteur sur l'ensemble des secteurs d'activité et une demande soutenue qui a continué de progresser chez nos principaux clients tout au long de l'exercice. Dans ce contexte, Aubay a gagné des parts de marché.
- De nouvelles expertises (Digital Marketing, Big Data, Agilité, RPA...) qui rencontrent un vif succès et qui sont des nouveaux relais de croissance.
- Une organisation commerciale performante qui met l'accent sur l'augmentation des prix de vente, composante de la croissance interne, et qui permet d'améliorer les marges.

Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 400,6 M€, en progression de +14,9% par rapport à 2017 dont 9,3% à périmètre constant. En termes d'activité, tous les principaux secteurs ont contribué à la croissance du groupe.

Les effectifs du groupe sont, au 31 décembre 2018, de 6 166 collaborateurs en hausse de 318 collaborateurs sur l'année tout en ayant maintenu un taux d'activité (TACE) à un niveau élevé de 93,3%.

Le résultat opérationnel d'activité de 41,9 M€ a progressé de 23,5% par rapport à 2017 situant ainsi Aubay toujours parmi les meilleures rentabilités du secteur. Elle atteint le niveau record de 11,8% en France et 9,1% à l'International à comparer respectivement à 10,8% et 8,5% en 2017.

### II.1. En France

L'activité en France (52% du chiffre d'affaires total) a été remarquable avec une hausse de son chiffre d'affaires de 10,2% à périmètre constant et une rentabilité opérationnelle d'activité qui s'améliore significativement de +100 points de base pour atteindre 11,8% du chiffre d'affaires.

### II.2. L'international

Toutes les filiales étrangères du groupe ont contribué à l'excellente performance de 2018. L'activité est en hausse de 20,3% dont 8,2% à périmètre constant. Le chiffre d'affaires réalisé à l'international représente 48% des ventes du groupe.

L'Italie s'est concentrée sur l'intégration du fonds de commerce et la mise en place des synergies commerciales qui ont permis de répondre à de nombreux appels d'offres de tailles significatives dans le secteur des Télécoms. Un gros effort a aussi été fourni dans les services administratifs afin d'améliorer les processus dont la facturation et la gestion du BFR en particulier sur le périmètre du fonds de commerce racheté sur le troisième trimestre 2017.

La zone Ibérique continue son fort développement tiré par le Portugal et l'installation de back-offices de grands groupes français. L'Espagne, avec le rachat des derniers intérêts minoritaires de Cast-Info, a finalisé le processus de fusion juridique des deux entités restantes. Enfin, la zone Belgique/Luxembourg a réalisé une bonne année avec toutefois un recrutement qui reste difficile.

### III. POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE

Aubay a développé un savoir-faire reconnu en termes d'acquisitions et d'intégration au cours des vingt dernières années. Près de trente opérations ont ainsi été finalisées et toutes ont donné lieu à une intégration totale et à un passage sous marque unique, « Aubay ». Le spectre des sociétés visées demeure concentré sur des acteurs exerçant un métier identique ou proche de celui de Aubay, sans intérêt pour les activités de négoce de matériel, et prudent sur les éventuelles sociétés ayant développé des solutions logicielles plus que des expertises de services.

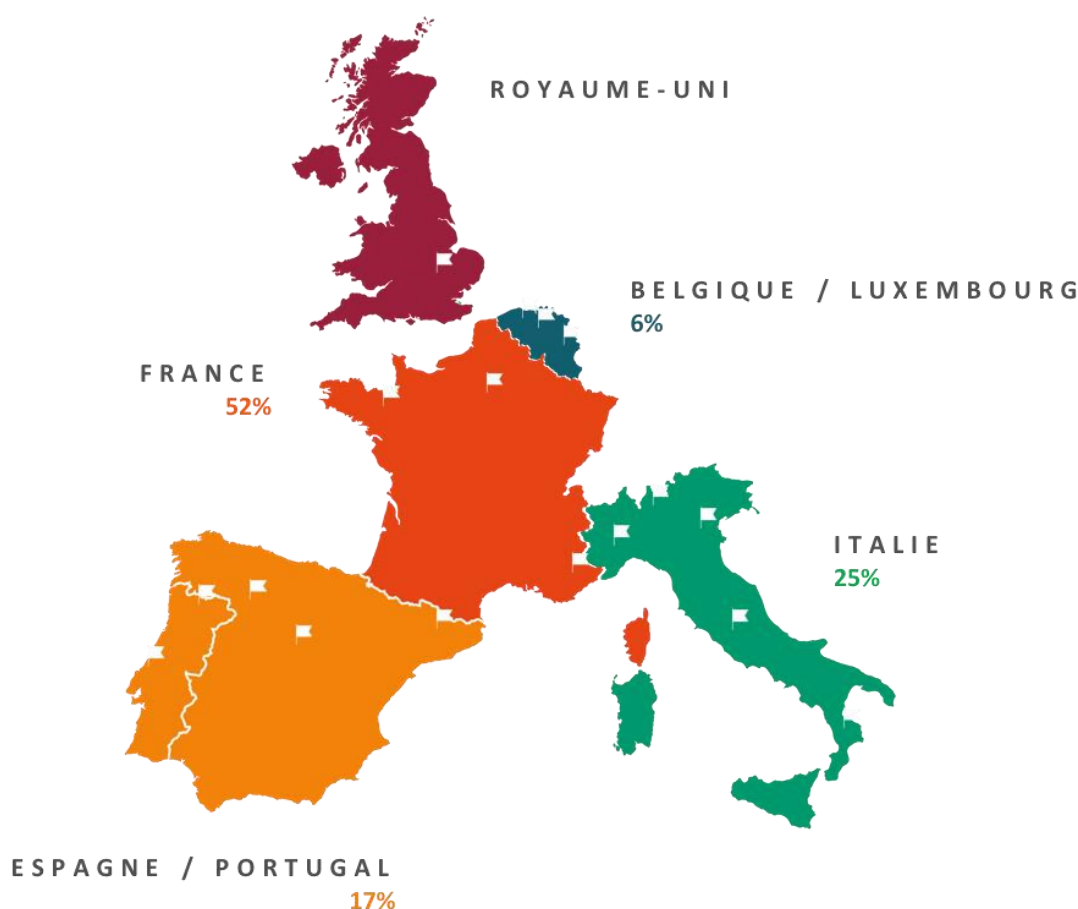
Aucune opération de croissance externe n'a été réalisée en 2018, bien que la société reste en veille sur tous dossiers susceptibles de rentrer dans le spectre de cibles potentielles. D'un point de vue géographique, les zones France, Espagne et Italie restent celles qui concentrent le plus l'attention de la Direction du groupe. Aubay peut compter sur son bilan extrêmement sain pour nourrir ses ambitions de développement par acquisitions mais demeure prudent quant aux risques que la croissance externe peut générer pour son futur.

### IV. POLITIQUE D'INTEGRATION DES SOCIÉTÉS ACQUISES

Aubay dispose en matière de M&A d'une réelle compétence d'intégration et de redressement des marges par l'application de ses méthodes de gestion.

Aubay intègre généralement totalement les sociétés qu'il acquiert, et fusionne les entités juridiques pour n'en faire subsister qu'un nombre le plus limité possible, idéalement une entité juridique par pays. Toutes les sociétés du périmètre du groupe ont vocation à intervenir sous une marque unique et commune, Aubay. La subsistance de marques historiques peut toutefois se justifier, en fonction des zones géographiques et de la notoriété de sociétés acquises. Dans ce cas, la co-existence temporaire d'une marque à côté de celle du groupe est organisée.

#### REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 PAR PAYS



## V. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE 2018

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MARS      | Publication des résultats financiers annuels 2017 : un chiffre d'affaires de 353,6 M€ en croissance de 8,4% dont 6,0% en organique.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| AVRIL     | Annonce du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2018 : 99,5 M€ en progression de +15,3%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| MAI       | Assemblée Générale Annuelle : distribution d'un dividende, au titre de l'exercice 2017, à 0,47 € par action.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| JUILLET   | Annonce du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> semestre 2018 : 197,4 M€ en progression de +16,8% dont +8,9% en organique. Aubay a réalisé au 2 <sup>ème</sup> trimestre 2018 un chiffre d'affaires de 97,9M€ en croissance de +18,2 %.                                                                                                                                                                 |
| SEPTEMBRE | Publication des résultats semestriels 2018 : Le taux de marge opérationnelle courante est de 8,8 %. Le résultat net ressort en nette hausse de 8,8% à 11,0 M€.<br><br>Prenant acte des excellents résultats semestriels et des bonnes perspectives, le Conseil d'Administration a décidé le versement, le 12 novembre 2018, d'un acompte sur dividende de 0,27 € par action au titre de l'exercice 2018. |
| OCTOBRE   | Annonce d'un chiffre d'affaires sur 9 mois qui s'établit à 291,7 M€ en progression de +17,3% dont +9,5% de croissance organique, au-dessus de l'objectif du Groupe de 7 à 9%.                                                                                                                                                                                                                            |

## VI. INFORMATIONS FINANCIERES CONSOLIDEES

| Données consolidées au 31/12                                   |    | 2018    | 2017     |
|----------------------------------------------------------------|----|---------|----------|
| Chiffre d'affaires                                             | K€ | 400 579 | 348 721* |
| Résultat opérationnel d'activité                               | K€ | 41 894  | 33 918   |
| Marge opérationnelle d'activité en % CA                        |    | 10,5%   | 9,7%*    |
| Résultat net                                                   | K€ | 27 327  | 23 937   |
| Résultat net part du groupe                                    | K€ | 27 327  | 23 937   |
| Résultat par action                                            | €  | 2,08    | 1,83     |
| Capitaux propres y compris intérêts minoritaires               | K€ | 165 410 | 143 862  |
| Capacité d'autofinancement avant coût de financement et impôts | K€ | 42 719  | 34 239   |
| Actif non courant                                              | K€ | 134 498 | 133 298  |
| (Endettement financier net) – Trésorerie nette                 | K€ | 207     | (5 568)  |
| Trésorerie disponible                                          | K€ | 19 519  | 16 664   |
| Total de Bilan                                                 | K€ | 326 696 | 302 967  |
| (*Retraité IFRS 15)                                            |    |         |          |

## VI.1. Comptes de résultats consolidés

Aubay a enregistré un chiffre d'affaires 2018 de 400,6 M€ contre 348,7 M€ un an plus tôt, en hausse de 14,9%.

| CA en M€                   | 2018         | 2017*        | Variation     |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|
| 1 <sup>er</sup> trimestre  | 99,5         | 86,2         | +15,4%        |
| 2 <sup>ème</sup> trimestre | 97,9         | 82,8         | +18,2%        |
| 3 <sup>ème</sup> trimestre | 94,3         | 79,6         | +18,5%        |
| 4 <sup>ème</sup> trimestre | 108,9        | 100,1        | +8,8%         |
| <b>Total</b>               | <b>400,6</b> | <b>348,7</b> | <b>+14,9%</b> |

(\*Retraité IFRS 15)

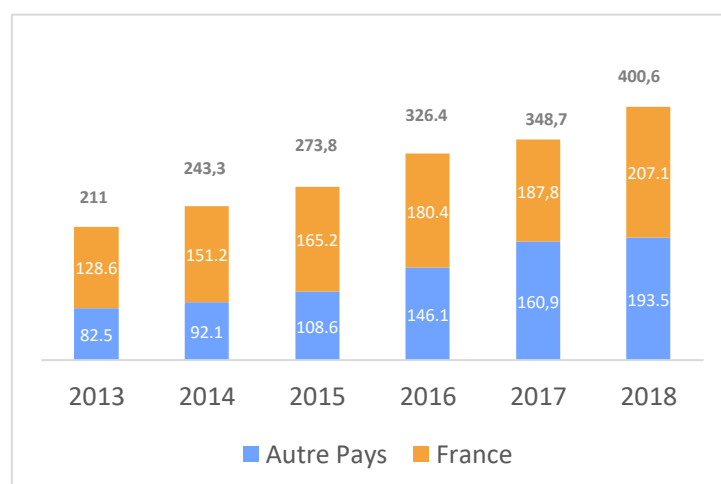
La contribution et la croissance des deux grandes zones d'activité sont réparties de la manière suivante :

| En M€         | 31/12/2018 | En % du CA | 31/12/2017* | En % du CA | Var.   | Croissance interne |
|---------------|------------|------------|-------------|------------|--------|--------------------|
| France/UK     | 207,1      | 52%        | 187,8       | 54%        | +10,2% | +10,2%             |
| International | 193,5      | 48%        | 160,9       | 46%        | +20,3% | +8,2%              |
| Groupe        | 400,6      | 100%       | 348,7       | 100%       | +14,9% | +9,3%              |

(\* Retraité IFRS 15)

Le groupe Aubay affiche une nouvelle année de croissance de son chiffre d'affaire à +14,9% dont 9,3% de croissance interne dépassant ainsi l'objectif de 395 M€.

Il en ressort sur l'exercice une croissance de +10,2% en France et +20,3% à l'International qui intègre le fonds de commerce acquis en Italie au dernier trimestre 2017. Toutes les zones géographiques sont en progression à l'exception de la zone Belgique/Luxembourg légèrement négative.



|               | 31/12/2018 |              | 31/12/2017 |              |
|---------------|------------|--------------|------------|--------------|
|               |            |              | (1)        |              |
| M€            | CA         | ROA* % marge | CA         | ROA* % marge |
| Groupe        | 400,6      | 10,5%        | 348,7      | 9,7%         |
| France        | 207,1      | 11,8%        | 187,8      | 10,8%        |
| International | 193,5      | 9,1%         | 160,9      | 8,5%         |

\*Résultat Opérationnel d'Activité

(1) L'information comparative présentée au titre de l'année 2017 a été retraitée de l'effet rétrospectif en lien avec l'application de la norme IFRS 15.

| Effectifs fin de période | 31/12/2018   | 31/12/2017   |
|--------------------------|--------------|--------------|
| France                   | 2 510        | 2 429        |
| International            | 3 656        | 3 419        |
| <b>Total</b>             | <b>6 166</b> | <b>5 848</b> |

L'exercice 2018 a vu croître les effectifs du groupe de 318 personnes soit une augmentation de 5,4%. Le taux de productivité des ingénieurs s'est maintenu à un niveau élevé de 93,3% contre 93,4% en 2017. Au 31 décembre 2018, les effectifs du groupe s'établissent à 6 166 collaborateurs, à comparer à 5 848 un an plus tôt.

Le groupe a poursuivi sa forte croissance tout en améliorant sa rentabilité malgré l'intégration du fonds de commerce italien moins rentable. Le résultat opérationnel d'activité s'élève à 41 894 K€ en progression de 23,5% et représente 10,5% du chiffre d'affaires consolidé contre 33 918 K€ et 9,7% un an plus tôt. Sur le seul 2ème semestre, le taux de marge opérationnelle d'activité atteint 12,0%.

Les charges opérationnelles s'établissent à 359,1 M€, dont les coûts de personnel représentent 272,8 M€, soit 68,1% du chiffre d'affaires à comparer à 68,4% en 2017. Le coût de la sous-traitance s'élève à 55,2 M€, soit 13,8% du chiffre d'affaires 2018, sensiblement équivalent à 2017.

Les autres charges se décomposent ainsi :

- Achats consommés (dont sous-traitance) et charges externes pour 81,1 M€ ;
- Impôts et taxes pour 3,2 M€ ;
- Dotations aux amortissements et provisions pour 2,0 M€.

Les charges liées aux actions gratuites s'élèvent à 1,5 M€ en 2018.

Le solde des autres produits et charges opérationnels est négatif pour 0,9 M€, composé principalement de charges de restructuration pour 0,9 M€.

Il en découle un résultat opérationnel de 39,5M€ contre 33,7M€ en 2017 soit une progression de 17,4%.

Le résultat financier est une charge de 0,3 M€ relativement stable d'une année sur l'autre.

L'impôt sur les bénéfices comptabilisé s'élève à 11,9 M€ et se compose essentiellement d'impôts courants pour 12,4 M€ (dont 3,2 M€ de CVAE et IRAP). Le taux d'impôt effectif ressort à 30% sur l'exercice comparable à l'année précédente.

Le résultat net part du groupe atteint, une nouvelle fois, le plus haut historique depuis sa création à 27,3 M€ à comparer aux 23,9 M€ réalisés en 2017 soit une hausse de 14,2%.

Le bénéfice par action s'établit à 2,08 € vs 1,83 € en 2017.

## VI.2. Analyse de la situation financière consolidée

Le total du bilan 2018 s'établit à 326,7 M€ contre 303,0 M€ en 2017. Les principales variations sont les suivantes :

### VI.2.1. À l'actif

Les créances clients nettes s'élèvent à 136,4 M€, à comparer aux 111,7 M€ un an plus tôt. L'augmentation du poste client se justifie d'une part par la forte croissance du chiffre d'affaires et se trouve liée, d'autre part liée à l'activité Télécom du fonds de commerce italien racheté en octobre 2017, dont les délais de règlement sont plus longs que les autres secteurs d'activités. Par conséquent, le délai moyen d'encaissement (DSO) augmente et passe de 81 jours à 89.

La trésorerie disponible est à un niveau confortable et en hausse à 19,5 M€ vs 16,7 M€ à fin 2017.

### VI.2.2. Au passif

La situation nette d'un montant de 165,4 M€ augmente de 21,5 M€ et résulte principalement :

- de la prise en compte du résultat net bénéficiaire de 27,3 M€,
- du versement de dividendes aux actionnaires pour 6,7 M€,

Il est à noter qu'il n'existe plus d'intérêts minoritaires au sein du groupe.

La dette financière brute s'élève à 19,3 M€ vs 22,2 M€. Il en découle, compte tenu des disponibilités, une situation de cash net à l'équilibre à comparer à une situation de dette nette de 5,6 M€ un an plus tôt et de 10,9 M€ au 30 juin 2018.

En termes de flux de trésorerie, la capacité d'autofinancement ressort à 42,7 M€ ce qui représente 10,7% du chiffre d'affaires. Après déduction des impôts et de la variation du BFR, les flux générés par l'activité se montent à 17,4 M€.

L'augmentation du BFR qui passe de -11,1 M€ à -14,9 M€ s'explique par la forte croissance du chiffre d'affaires au T4 et l'augmentation du DSO.

Il a été décaissé 2,1 M€ au titre d'investissements incorporels et corporels.

Les flux liés aux opérations de financement s'élèvent à -12,1 M€. Ils comprennent principalement le versement de dividendes pour 6,7 M€, la souscription d'une nouvelle dette bancaire à hauteur de 9,3 M€ qui a financé l'activité Italienne et le rachat de minoritaire en Espagne, le remboursement de dettes financières existantes pour 12,1 M€.

## VI.3. Rachat de minoritaires, prise de participation ou cession d'entreprise, fusions

### VI.3.1. Rachats/Prises de participation

Aubay n'a procédé à aucune acquisition durant l'exercice 2018.

Un rachat de minoritaire est intervenu dans le capital de la sous-filiale espagnole Cast-Info, permettant de porter le niveau de détention à 100% et autorisant ainsi une absorption par sa société mère, Aubay Spain (filiale à 100% de Aubay SA) au 31 décembre 2018.

### VI.3.2. Cessions/Dissolutions

Aucune opération de cession n'est intervenue durant l'exercice.

La société AEXIA, joint-venture, dans laquelle Aedian (acquise en 2013) détenait une participation, a fait l'objet d'une décision de liquidation amiable et anticipée en décembre 2013. Aubay attendait toujours, au 31 décembre 2018, la finalisation de cette procédure et la restitution du boni de liquidation.

### VI.3.3. Fusions/scissions

Aubay Spain SA, filiale à 100% de Aubay SA, a absorbé sa filiale à 100% Cast Info en date du 31 décembre 2018.

## VII. ÉVOLUTION DE L'ACTION AUBAY

Codes ISIN FR0000063737-AUB, Reuters AUBT.PA, Bloomberg AUB:FP

LEI : 969500KGFSDP6UUKIA67

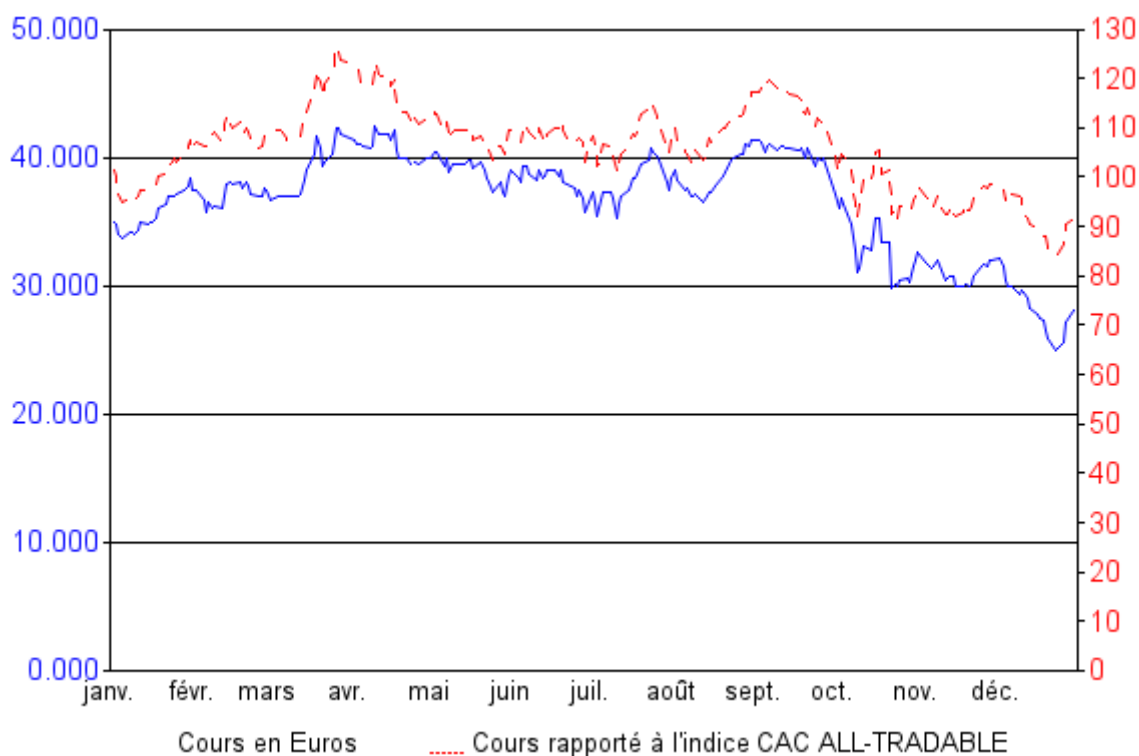
L'année 2018 aura vu le cours de l'action Aubay connaître un parcours contrasté, à l'image des marchés financiers en général. Sur une première période de janvier à septembre, de plus hauts ont à nouveau été atteints dans des volumes qui ont significativement progressés au regard des années précédentes. En septembre, la tendance s'est inversée et l'action AUBAY a subi le net reflux des marchés financiers pour revenir toucher en décembre des plus bas depuis 2016, dans un volume restant très étoffé.

On retiendra que l'année 2018 marque une nouvelle progression du volume total échangé sur le titre puisqu'il atteint près de 118 M€.

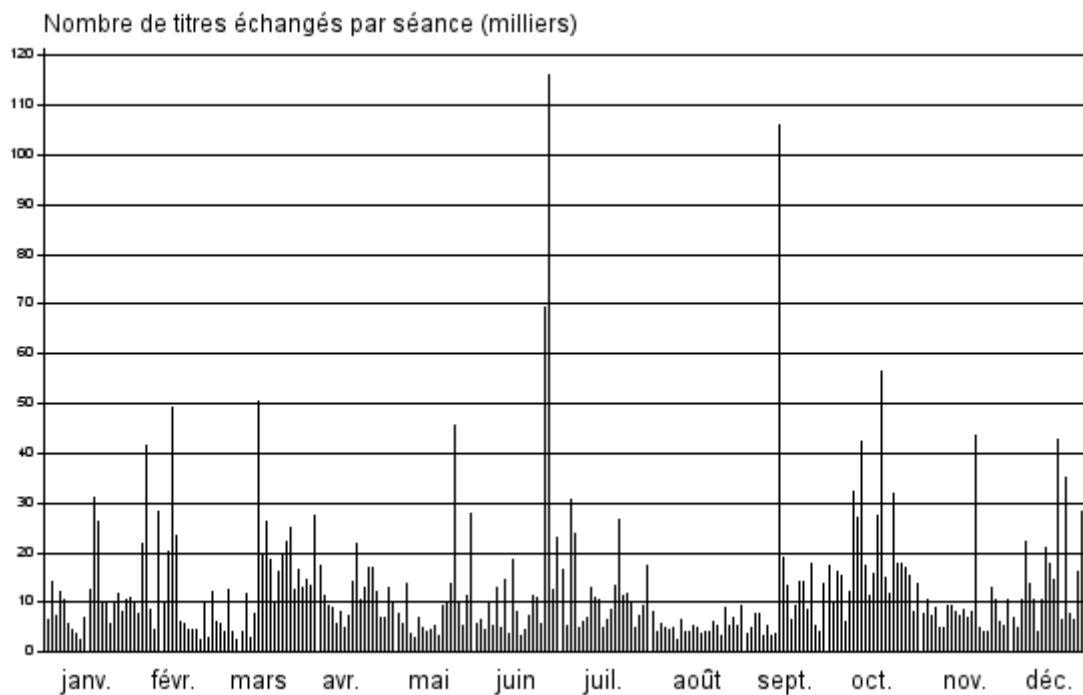
Les principaux indicateurs du marché de l'action Aubay en 2017-2018 sont les suivants.

|                                           | 2017         | 2018          | Evolution |
|-------------------------------------------|--------------|---------------|-----------|
| Nombre de transactions dans le système    | 46 265       | 61 122        | 32,11%    |
| Nombre de transactions total              | 46 276       | 61 176        | 32,20%    |
| Nombre de titres échangés dans le système | 2 457 241    | 2 751 152     | 11,96%    |
| Nombre de titres échangés total           | 2 555 308    | 3 250 022     | 27,19%    |
| Capitaux échangés dans le système         | 74 201 690 € | 99 913 820 €  | 34,65%    |
| Capitaux échangés total                   | 76 927 622 € | 117 886 630 € | 53,24%    |
| Taux de rotation du capital               | 19,53%       | 24,77%        |           |

## Évolution du cours de bourse de l'action en 2018



Source : NYSE Euronext



## Cours de bourse de l'action Aubay au cours des trois dernières années sur NYSE Euronext Paris

|      |              | Cours extrêmes (1) |          | Volumes mensuels des transactions |                                       |
|------|--------------|--------------------|----------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|      |              | Plus Haut          | Plus Bas | Volume titre en nombre de titres  | Capitaux échangés en millions d'euros |
| 2016 | Janvier      | 20,00 €            | 16,90 €  | 364 669                           | 6,70                                  |
|      | Février      | 22,11 €            | 17,17 €  | 399 130                           | 7,86                                  |
|      | Mars         | 22,90 €            | 20,43 €  | 361 255                           | 7,91                                  |
|      | Avril        | 22,45 €            | 19,51 €  | 207 939                           | 4,42                                  |
|      | Mai          | 22,09 €            | 19,05 €  | 184 979                           | 3,76                                  |
|      | Juin         | 22,68 €            | 16,60 €  | 318 048                           | 6,56                                  |
|      | Juillet      | 23,50 €            | 18,58 €  | 274 742                           | 5,89                                  |
|      | Août         | 23,49 €            | 22,10 €  | 121 706                           | 2,78                                  |
|      | Septembre    | 25,64 €            | 23,10 €  | 239 350                           | 5,83                                  |
|      | Octobre      | 26,00 €            | 23,90 €  | 132 424                           | 3,32                                  |
|      | Novembre     | 25,98 €            | 22,33 €  | 131 805                           | 3,29                                  |
|      | Décembre     | 26,50 €            | 26,10 €  | 129 581                           | 3,40                                  |
|      | <b>TOTAL</b> |                    |          | <b>2 865 628</b>                  | <b>61,70</b>                          |

(1) cours extrêmes en séance

|      |              | Cours extrêmes (1) |          | Volumes mensuels des transactions |                                       |
|------|--------------|--------------------|----------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|      |              | Plus Haut          | Plus Bas | Volume titre en nombre de titres  | Capitaux échangés en millions d'euros |
| 2017 | Janvier      | 29,00 €            | 26,10 €  | 196 600                           | 5,38                                  |
|      | Février      | 28,05 €            | 24,85 €  | 245 137                           | 6,59                                  |
|      | Mars         | 29,00 €            | 26,08 €  | 336 521                           | 9,27                                  |
|      | Avril        | 28,69 €            | 25,82 €  | 159 350                           | 4,31                                  |
|      | Mai          | 30,44 €            | 27,51 €  | 172 002                           | 5,01                                  |
|      | Juin         | 29,37 €            | 26,95 €  | 214 476                           | 6,05                                  |
|      | Juillet      | 31,63 €            | 27,51 €  | 251 588                           | 7,60                                  |
|      | Août         | 31,10 €            | 29,00 €  | 113 814                           | 3,42                                  |
|      | Septembre    | 34,50 €            | 29,13 €  | 214 805                           | 6,87                                  |
|      | Octobre      | 36,17 €            | 32,65 €  | 221 933                           | 7,72                                  |
|      | Novembre     | 36,33 €            | 31,92 €  | 290 652                           | 9,90                                  |
|      | Décembre     | 36,17 €            | 33,92 €  | 138 430                           | 4,82                                  |
|      | <b>TOTAL</b> |                    |          | <b>2 555 308</b>                  | <b>76,92</b>                          |

(1) cours extrêmes en séance

|      |              | Cours extrêmes (1) |          | Volumes mensuels des transactions |                                       |
|------|--------------|--------------------|----------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|      |              | Plus Haut          | Plus Bas | Volume titre en nombre de titres  | Capitaux échangés en millions d'euros |
| 2018 | Janvier      | 38,45 €            | 33,55 €  | 224 929                           | 7,99                                  |
|      | Février      | 38,40 €            | 33,60 €  | 279 317                           | 10,30                                 |
|      | Mars         | 43,30 €            | 36,40 €  | 299 375                           | 11,79                                 |
|      | Avril        | 42,85 €            | 36,75 €  | 255 406                           | 10,37                                 |
|      | Mai          | 41,20 €            | 36,20 €  | 226 512                           | 8,75                                  |
|      | Juin         | 39,90 €            | 35,40 €  | 359 601                           | 13,59                                 |
|      | Juillet      | 41,05 €            | 35,05 €  | 262 077                           | 9,88                                  |
|      | Août         | 41,40 €            | 36,15 €  | 123 698                           | 4,80                                  |
|      | Septembre    | 41,70 €            | 39,30 €  | 272 698                           | 10,96                                 |
|      | Octobre      | 39,55 €            | 28,85 €  | 456 824                           | 15,11                                 |
|      | Novembre     | 33,30 €            | 29,90 €  | 204 920                           | 6,37                                  |
|      | Décembre     | 32,65 €            | 24,70 €  | 284 665                           | 7,98                                  |
|      | <b>TOTAL</b> |                    |          | <b>3 250 022</b>                  | <b>117,88</b>                         |

(1) cours extrêmes en séance

## VIII. LES FACTEURS DE RISQUES

La société 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.

Ces risques sont présentés selon un ordre d'importance que la société a apprécié comme étant décroissant. Par ailleurs, les informations relatives à la gestion des risques financiers prévues par la norme IFRS 7 se trouvent dans les annexes consolidées page 63.

A la date de dépôt du présent document auprès de l'AMF, le présent paragraphe était toujours considéré comme pertinent et aucune information nouvelle ne justifiait qu'il soit amendé.

### Risque clients

Aubay possède exclusivement une clientèle constituée de grands comptes. Au 31 décembre 2018, les 10 principaux clients de Aubay représentent 55% de son chiffre d'affaires total.

La perte de l'un de ces clients est toujours possible et pourrait, le cas échéant, impacter significativement son activité et/ou son niveau de rentabilité.

Le risque de Aubay face au défaut de paiement de ces clients est quant à lui relativement faible.

En outre, le délai moyen de règlement des clients est maîtrisé et s'établit au 31 décembre 2018 à 89 jours contre 81 au 31 décembre 2017.

### Risque des charges de personnel

Aubay est une entreprise de pointe dans un secteur à très fort développement technologique. Pour maintenir cette compétitivité dans un tel secteur, Aubay fonde sa performance sur la qualité de son personnel.

La charge de personnel représentant l'essentiel de ses charges, une inflation non maîtrisée de ce poste est susceptible de dégrader rapidement sa rentabilité.

En conséquence, la Direction exerce une surveillance étroite de cet indicateur dans le pilotage de ses activités et veille à encadrer, chaque année, très strictement les évolutions de sa masse salariale pour préserver ses marges.

### Risque de liquidité/de taux

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

La dette financière brute de Aubay au 31 décembre 2018 s'établit à 19,3 M€ et se compose exclusivement de dettes bancaires. Au cours de l'exercice, deux nouveaux crédits moyens termes ont été contractés d'un montant total de 9,3 M€ et ont contribué au rachat d'intérêts minoritaires en Espagne et au financement de l'activité italienne.

En outre, Aubay a négocié au travers de ses principales filiales regroupées par zone géographique des facilités de crédit/escompte avec des banques de premier ordre en accord avec les besoins du groupe et sous son contrôle pour un montant d'environ 40 M€.

La Direction Financière du groupe centralise en permanence les informations relatives au niveau de trésorerie et les principales échéances liées à ces différents engagements.

## Risques liés aux actions en responsabilité

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 (voir ci-après « faits exceptionnels et litiges »). Hormis les procédures décrites ci-après, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, administrative ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du groupe.

De fait, la société n'observe pas d'augmentation particulière du nombre ou de la typologie des litiges auxquels elle est confrontée. Les revues et le suivi réguliers des situations susceptibles de dégénérer en contentieux constituent la méthode d'appréciation de ce risque et de son évolution.

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.

## Risques liés à la nature des contrats conclus par Aubay

Contrats au forfait : Aubay facture une partie de ses services en mode forfaitaire associé à des engagements de résultats d'ampleur variable et pouvant être élevés. Une mauvaise appréciation de la charge à déployer pour respecter ses engagements peut générer des charges financières inattendues et dégrader la marge de Aubay. En outre, des mécanismes de pénalités peuvent s'ajouter à la surcharge financière d'un projet dérivant de son cadre contractuel.

La tendance qui a vu augmenter le nombre et l'importance des engagements requérant une prise de risque liée notamment à des délais de réalisation impératifs et à l'acceptation de clauses de pénalités en cas de défaillance partielle ou totale, ne s'est pas accompagnée d'une augmentation des litiges qui pourrait lui être associée (cf. § ci-dessus, « risques liés aux actions en responsabilité »).

## Risque de sécurité de l'information

Aubay manipule des informations propres dont un défaut global d'intégrité, de confidentialité ou de disponibilité pourrait avoir un impact significatif sur son activité et/ou son niveau de rentabilité. Une analyse poussée de ces risques, selon la norme ISO 27005, a permis de confirmer l'efficacité des mesures de sécurité mises en place depuis 2015 et d'identifier des mesures complémentaires sur 2018 pour tenir compte de l'évolution de menaces sur notre S.I. L'ensemble des mesures humaines, organisationnelles et techniques mises en œuvre maintiennent ce risque à un niveau acceptable. En janvier 2018, Aubay obtient la certification ISO 27001 pour l'ensemble de ses prestations.

Aubay manipule également des informations confiées par les clients. Un défaut sur ces informations confiées pourrait avoir un impact significatif tant en terme de dommage (notamment financier) causé au client que sur la confiance accordée par le client pouvant aller jusqu'au déréfèrement. Une revue systématique des exigences sécurité avec les clients ainsi que des mesures préventives validées y répondant, tant en assistance technique qu'en centre de service, réduisent ce risque à un niveau acceptable.

## Risque de concurrence

Aubay a rapidement su s'imposer par son savoir-faire spécifique et les technologies de pointe appliquées au sein de sa structure originale. Par sa capacité à recruter les meilleurs ingénieurs et à les maintenir parfaitement formés, Aubay devrait consolider sa position d'acteur de référence dans le monde des nouvelles technologies en Europe.

Toutefois, la concurrence subie de la part de compétiteurs, en particulier situés hors zone Euro, est de nature à influencer négativement les prix de vente sur les marchés sur lesquels Aubay se positionne.

En outre, sur ses marchés domestiques, Aubay est confronté à la concurrence d'acteurs de taille bien supérieure, aux capacités techniques et commerciales reconnues et donc capables d'accroître leurs parts de marché au détriment potentiel de Aubay.

Enfin, la tentation d'industrialisation de plateformes de désintermédiation, ou des plateformes de simple « portage salarial », peut également constituer une menace sur une partie des activités de consulting telles qu'exercées historiquement par Aubay.

Ces données pourraient conduire à la disparition à moyen terme des acteurs de taille « intermédiaire » tels que Aubay si ces tendances devaient interdire à ces acteurs de s'adresser directement à leurs clients finaux.

## Risque de dilution des actionnaires

La Société a émis un total de 98.500 actions gratuites potentiellement à émettre, susceptibles de générer, si elles étaient toutes exercées et/ou finalement attribuées, une dilution de l'ordre de 0,74 % par rapport au nombre d'actions existant au 31 décembre 2018 (13.136.796 actions).

## Risque sur actions

L'essentiel de la trésorerie de la Société est placée en Sicav de trésorerie monétaire, au risque par essence très faible. Les actions d'auto détention, neutralisées au niveau des capitaux propres, n'ont aucune incidence sur la rentabilité du groupe en cas de variation du cours. En tout état de cause, Aubay ne détenait au 31 décembre 2018, et hors son contrat de liquidité, que 828 de ses propres actions, essentiellement en vue de couvrir ses engagements d'attribution soit de stocks options soit d'actions gratuites.

## Risque lié au personnel clé

Aubay consiste désormais dans un groupe de près de 6 200 collaborateurs diversifié tant en terme d'implantation géographique que de clientèle. Aucun membre de son personnel dirigeant ne présente une caractéristique telle que son départ de l'entreprise puisse potentiellement mettre en péril son exploitation. Aucune assurance homme-clef n'a donc été souscrite.

Par ailleurs, le rapport sur le gouvernement d'entreprise (p. 103) précise les réflexions conduites au sein du Conseil d'Administration en vue de s'assurer qu'une absence imprévisible de l'un des dirigeants de l'entreprise n'exposerait pas celle-ci à un risque significatif. Un « Succession Plan » a été établi par le Conseil d'Administration et est régulièrement revu par la Direction Générale.

## Risque de change

Aubay exerce l'essentiel de son activité à l'intérieur de la zone euro et poursuit une stratégie d'expansion dans cette zone économique précise ; le risque de change y est nul depuis le 1er janvier 1999. L'activité développée au Royaume-Uni demeure marginale au regard de la taille du groupe et ne génère de ce fait pas de risque de change significatif.

## Risque lié aux dettes d'acquisition

Aubay ne portait plus au 31 décembre 2018 aucune dette liée à ses acquisitions. La dernière dette de cette nature a été purgée par le rachat courant 2018 du solde de capital que Aubay Spain (filiale à 100% de Aubay SA) ne détenait pas dans le capital de sa filiale Cast Info (cf. ci-avant), fusionnée depuis lors dans Aubay Spain.

## Risque fournisseurs

Aubay, compte tenu de son activité de prestataire de services informatiques, ne présente pas de risque fournisseurs en particulier, ni de dépense à leur égard, les achats et les dépenses étant relativement faibles.

## Risques juridiques généraux

La Société a procédé à une revue de ses risques et n'identifie pas à ce jour de stratégie ou de facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte les opérations de l'émetteur.

L'activité du groupe Aubay ne l'expose à aucun risque juridique particulier, dans aucun des pays où il intervient.

## Propriétés intellectuelles

L'ensemble des marques nécessaires à l'exploitation de la Société a fait l'objet de dépôt auprès des institutions internationales compétentes. De la même manière, les noms de domaine pour l'ensemble des entités du groupe sont réservés.

## 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 périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

En 2018, les montants des garanties et les franchises pour ce contrat général s'établissaient comme suit :

### Assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle

| NATURE DES GARANTIES                                                                                           | LIMITES DES GARANTIES                                                   | FRANCHISES<br>par sinistre                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1/ Dommages corporels                                                                                          | <b>10.000.000 €</b> par année d'assurance                               | NEANT                                                       |
| Dont :<br>• Faute inexcusable                                                                                  | <b>3.000.000 €</b> par année d'assurance                                | NEANT                                                       |
| 2/ Dommage matériels et immatériels consécutifs ou non consécutifs                                             | <b>15.000.000 €</b> par sinistre et par année d'assurance               | Dommages aux tiers hors relations contractuelles :<br>150 € |
| Dont :<br>• Frais supplémentaires (Garantie de bonne fin et frais de retrait)<br>• Exportations aux USA/Canada | <b>1.500.000 €</b> par sinistre et par année d'assurance<br><br>EXCLUES | Autres dommages :<br>50.000 €                               |
| 3/ Atteinte accidentelle à l'environnement (tous dommages confondus)                                           | <b>1.000.000 €</b> par année d'assurance                                | 1.500 € sur tout dommage autre que corporel                 |
| 4/ Défense                                                                                                     | Inclus dans la garantie mise en jeu                                     | NEANT Sauf pour les USA/Canada                              |
| 5/ Recours                                                                                                     | <b>50.000 €</b> par litige                                              | NEANT                                                       |

### 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.

## IX. FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

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.

Parmi ces procès ou litiges, certains sont susceptibles de porter sur des montants significatifs, que ce soit à la charge ou au profit du groupe. Un descriptif sommaire en est alors donné ci-dessous. Aucun des contentieux en cours ne fait néanmoins courir de risque au groupe quant aux perspectives de développement qu'il présente.

### **Litige Commercial en Belgique**

Un litige commercial oppose toujours la filiale Aubay Belgique à l'un de ses anciens clients. Les demandes de ce dernier s'élèvent, à l'encontre de notre filiale, à environ 1,9 M€ tandis que Aubay Belgique se considère créancière de son client pour un montant de plus de 769 000 €. Ce contentieux, initié en 2002, a connu un premier dénouement par une décision de première instance défavorable à la position de Aubay avec une condamnation en principal à environ 580 K€, à augmenter des intérêts. Un appel est interjeté. Ce dossier en cours de mise en état, n'a connu aucune évolution notable en 2018.

### **Litige fiscal en France**

L'administration fiscale française a remis en question, par voie d'une proposition de rectification reçue en fin d'exercice 2012, l'éligibilité de plusieurs sujets techniques ayant servi de base à la constatation en 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 de « crédits d'impôts recherche ». Le montant total dont l'éligibilité est contesté s'élevait au 31 décembre, après de nombreux échanges en phase précontentieuse, à 1,6 M€ environ en principal, qui ont été mis en recouvrement durant l'exercice 2015. La société maintient sa contestation de cette proposition pour la quasi-totalité de son montant par les voies de recours qui lui sont ouvertes. Ce dossier n'a pas connu de développement particulier en 2018.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre fait exceptionnel ou litige susceptible d'avoir, ou ayant eu dans un passé récent, un impact significatif sur la situation financière, les résultats, les perspectives de la Société ou de ses filiales.

## X. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS INTERVENUS DEPUIS LA CLOTURE

Aucun évènement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice.

## XI. PERSPECTIVES 2019

En ce début d'exercice, le management de Aubay constate un maintien de la volonté d'investissement de ses clients grands comptes. Le contexte du marché reste ainsi porteur, à l'identique de la bonne tendance des trimestres précédents. Le début d'année se présente bien, dans tous les pays où le groupe évolue. Tous les indicateurs d'activité sont au vert.

En conséquence, les objectifs fixés pour l'exercice 2019 sont conformes aux objectifs de moyen terme et sont :

- Un chiffre d'affaires de **425 M€**, soit une croissance organique de 5% à 7%,
- Une marge opérationnelle d'activité comprise entre **9,5% et 10,5%**.

En parallèle, Aubay continue d'étudier avec sélectivité des dossiers de croissance externe ciblée afin de renforcer ses positions sur ses principaux marchés.

Pour le Conseil d'Administration

Christian Aubert

Président

## COMPTES CONSOLIDÉS 2018

### I. Les comptes consolidés

- I.1 États consolidés de la situation financière
- I.2 Comptes de résultats consolidés
- I.3 État du résultat global consolidé
- I.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés
- I.5 Variation des capitaux propres consolidés

### II. Annexes de comptes consolidés

- I.1 Règles et méthodes comptables
- I.2 Évolution du périmètre de consolidation

### III. Notes d'annexes

### IV. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés



## I. LES COMPTES CONSOLIDÉS

## I.1. États consolidés de la situation financière

| ACTIF (en K€)                                | Notes  | 31/12/2018     | 31/12/2017 <sup>(1)</sup> |
|----------------------------------------------|--------|----------------|---------------------------|
| Écarts d'acquisition                         | III.8  | 124 101        | 124 101                   |
| Immobilisations incorporelles                | III.9  | 678            | 726                       |
| Immobilisations corporelles                  | III.9  | 5 284          | 4 906                     |
| Titres mis en équivalences                   | III.10 | -              | -                         |
| Autres actifs financiers                     | III.9  | 2 309          | 1 920                     |
| Impôts différés actifs                       | III.4  | 2 126          | 1 645                     |
| Autres actifs non courants                   |        |                |                           |
| <b>ACTIF NON COURANT</b>                     |        | <b>134 498</b> | <b>133 298</b>            |
| Stocks et en-cours                           |        | 378            | 350                       |
| Actifs sur contrats                          | III.11 | 20 649         | 20 981                    |
| Créances clients                             | III.11 | 115 760        | 96 696                    |
| Autres créances et comptes de régularisation | III.12 | 35 892         | 34 978                    |
| Valeurs mobilières de placement              |        | 0              | 222                       |
| Disponibilités                               |        | 19 519         | 16 442                    |
| <b>ACTIF COURANT</b>                         |        | <b>192 198</b> | <b>169 669</b>            |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                      |        | <b>326 696</b> | <b>302 967</b>            |

| PASSIF (en K€)                                    | Notes  | 31/12/2018     | 31/12/2017 <sup>(1)</sup> |
|---------------------------------------------------|--------|----------------|---------------------------|
| Capital                                           |        | 6 568          | 6 544                     |
| Prime d'émission et réserves consolidées          |        | 131 515        | 113 381                   |
| Résultat net part du groupe                       |        | 27 327         | 23 937                    |
| <b>Capitaux propres - part du groupe</b>          |        | <b>165 410</b> | <b>143 862</b>            |
| Intérêts minoritaires                             |        | 0              | 0                         |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                           |        | <b>165 410</b> | <b>143 862</b>            |
| Emprunts et dettes financières : part à + d'un an | III.15 | 10 493         | 11 828                    |
| Impôts différés passifs                           | III.4  | 6              | 2                         |
| Provisions pour risques et charges                | III.16 | 5 328          | 5 491                     |
| Autres passifs non courants                       | III.16 | 2              | 4                         |
| <b>PASSIF NON COURANT</b>                         |        | <b>15 829</b>  | <b>17 325</b>             |
| Emprunts et dettes financières : part à - d'un an | III.15 | 8 819          | 10 404                    |
| Fournisseurs et comptes rattachés                 | III.17 | 26 530         | 26 932                    |
| Passifs sur contrats                              | III.11 | 17 528         | 15 593                    |
| Autres dettes courantes                           | III.18 | 92 580         | 88 841                    |
| <b>PASSIF COURANT</b>                             |        | <b>145 457</b> | <b>141 780</b>            |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                            |        | <b>326 696</b> | <b>302 967</b>            |

(1) L'information comparative présentée au titre de l'année 2017 a été retraitée de l'effet rétrospectif en lien avec l'application de la norme IFRS 15 – Voir paragraphe dans le chapitre des Règles et méthodes comptables « Application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ».

## I.2. Comptes de résultat consolidés

| En K€                                                                     | Notes |        | 31/12/2018     | %            | 31/12/2017 <sup>(1)</sup> | %           |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|--------|----------------|--------------|---------------------------|-------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                                 |       | III.20 | <b>400 579</b> | <b>100%</b>  | <b>348 721</b>            | <b>100%</b> |
| Autres produits de l'activité                                             |       |        | 245            |              | 255                       |             |
| Achats consommés et charges externes                                      |       |        | (81 052)       |              | (72 528)                  |             |
| Charges de personnel                                                      |       | III.1  | (272 848)      |              | (238 508)                 |             |
| Impôts et taxes                                                           |       |        | (3 178)        |              | (2 714)                   |             |
| Dotations aux amortissements et provisions                                |       |        | (2 014)        |              | (1 829)                   |             |
| Variation des stocks de produits en cours et de produits finis            |       |        |                |              | (23)                      |             |
| Autres produits et charges d'exploitation                                 |       |        | 162            |              | 544                       |             |
| <b>Résultat opérationnel d'activité</b>                                   |       |        | <b>41 894</b>  | <b>10,5%</b> | <b>33 918</b>             | <b>9,7%</b> |
| Charges liées aux actions gratuites et assimilées                         |       |        | (1 466)        |              | (1 029)                   |             |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                      |       |        | <b>40 428</b>  | <b>10,1%</b> | <b>32 889</b>             | <b>9,4%</b> |
| Autres produits et charges opérationnels                                  |       | III.2  | (907)          |              | 787                       |             |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                              |       |        | <b>39 521</b>  | <b>9,9%</b>  | <b>33 676</b>             | <b>9,7%</b> |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie                     |       |        |                |              |                           |             |
| Coût de l'endettement net                                                 |       |        | (456)          |              | (395)                     |             |
| Autres produits et charges financiers                                     |       | III.3  | 183            |              | 301                       |             |
| Résultat financier                                                        |       |        | (273)          |              | (94)                      |             |
| Charges d'impôt                                                           |       | III.4  | (11 921)       |              | (9 645)                   |             |
| Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences             |       |        |                |              |                           |             |
| Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession |       |        | 27 327         |              | 23 937                    |             |
| Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession        |       |        |                |              |                           |             |
| <b>Résultat net</b>                                                       |       |        | <b>27 327</b>  | <b>6,8%</b>  | <b>23 937</b>             | <b>6,9%</b> |
| Part du groupe                                                            |       |        | 27 327         |              | 23 937                    |             |
| Intérêts minoritaires                                                     |       | II.5   | 0              |              | 0                         |             |
| Résultat par action                                                       |       |        | 2,08           |              | 1,83                      |             |
| Résultat dilué par action                                                 |       | III.6  | 2,07           |              | 1,82                      |             |

(1) L'information comparative présentée au titre de l'année 2017 a été retraitée de l'effet rétrospectif en lien avec l'application de la norme IFRS 15 – Voir paragraphe dans le chapitre des Règles et méthodes comptables « Application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ».

## I.3. État du résultat global consolidé

| En K€                                                                                  | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Écarts de conversion                                                                   | -3            | -7            |
| Réévaluation des instruments dérivés de couverture                                     |               |               |
| Éléments qui seront reclassés en résultat                                              |               |               |
| Écarts actuariels sur régime de retraite nets d'impôts                                 | 82            | -49           |
| Autres incidences                                                                      |               |               |
| Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat                                       | 79            | -56           |
| Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du groupe | 79            | -56           |
| Résultat net rappel                                                                    | 27 327        | 23 937        |
| Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres part groupe                          | 79            | -56           |
| <b>Résultat global part groupe</b>                                                     | <b>27 406</b> | <b>23 881</b> |

## I.4. Tableaux de flux de trésorerie consolidés

| En K€                                                                                           | 31/12/2018      | 31/12/2017      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Résultat net consolidé (y compris intérêts minoritaires)</b>                                 | <b>27 327</b>   | <b>23 937</b>   |
| Résultat des mises en équivalences                                                              |                 |                 |
| Dotations nettes aux amortissements et provisions                                               | 1 442           | 1 362           |
| Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés                                | 1 466           | 1 029           |
| Autres produits et charges calculés                                                             | 60              | (2 220)         |
| Produits de dividendes                                                                          | (6)             | (11)            |
| Plus et moins-values de cession                                                                 | 48              | 99              |
| <b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>            | <b>30 337</b>   | <b>24 196</b>   |
| Coût de l'endettement financier net                                                             | 461             | 399             |
| Charge d'impôt (y compris impôts différés)                                                      | 11 921          | 9 645           |
| <b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt (A)</b>        | <b>42 719</b>   | <b>34 239</b>   |
| Impôts versés (B)                                                                               | (10 416)        | (9 789)         |
| <i>Variation des clients et autres débiteurs</i>                                                | <i>(19 551)</i> | <i>(22 838)</i> |
| <i>Variation des fournisseurs et autres créditeurs</i>                                          | <i>4 635</i>    | <i>11 746</i>   |
| <b>Variation du B.F.R. lié à l'activité (y compris dette liée aux avantages aux personnels)</b> | <b>(14 916)</b> | <b>(11 092)</b> |
| <b>Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)</b>                               | <b>17 387</b>   | <b>13 358</b>   |
| Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles              | (2 085)         | (2 179)         |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                  | 97              | -               |
| Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières                               |                 | (5)             |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières                                   |                 | 19              |
| Variation des prêts et avances consenties                                                       | (382)           | (77)            |
| (Décaissements)/encaissements liés aux regroupements d'entreprises net de leur trésorerie       |                 | (11 214)        |
| Dividendes reçus                                                                                | 6               | 11              |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)</b>                           | <b>(2 364)</b>  | <b>(13 445)</b> |
| Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital                                  | -               | -               |
| Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options                                              | 31              | 29              |
| Rachats d'actions propres en vue d'annulation                                                   | -               | -               |
| Rachats et reventes d'actions propres                                                           | -               | -               |
| Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :                                             | -               | -               |
| - Dividendes versés aux actionnaires de la société mère                                         | (6 695)         | (6 458)         |
| - Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées                                     |                 |                 |
| Encaissements liés aux nouveaux emprunts                                                        | 9 281           | 10 000          |
| Remboursement d'emprunts                                                                        | (12 075)        | (7 651)         |
| Intérêts financiers nets versés                                                                 | (478)           | (360)           |
| Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle                                       | (2 203)         | (3 113)         |
| Autres flux                                                                                     |                 |                 |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financements (F)</b>                            | <b>(12 139)</b> | <b>(7 553)</b>  |
| Incidence des variations des cours des devises (G)                                              | (4)             | (14)            |
| <b>Variation de trésorerie nette (D+E+F+G)</b>                                                  | <b>(2 880)</b>  | <b>(7 654)</b>  |
| Trésorerie à l'ouverture                                                                        | 16 492          | 24 146          |
| Trésorerie à la clôture                                                                         | 19 372          | 16 492          |

## I.5. Variation des capitaux propres consolidés

| En K€                                       | Capital social | Primes d'émission | RNPG          | Total part du groupe | Minoritaires | Total          |
|---------------------------------------------|----------------|-------------------|---------------|----------------------|--------------|----------------|
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b> | <b>6 518</b>   | <b>98 174</b>     | <b>21 274</b> | <b>125 965</b>       | <b>0</b>     | <b>125 965</b> |
| Augmentation et réduction de capital        | 26             | 3                 | -             | 29                   | -            | 29             |
| Paielements fondés sur des actions          | -              | 896               | -             | 896                  | -            | 896            |
| Dividendes                                  | -              | (6 458)           | -             | (6 458)              | -            | (6 458)        |
| Affectation du résultat                     | -              | 21 274            | (21 274)      | -                    | -            | -              |
| Résultat net de l'exercice                  | -              | -                 | 23 937        | 23 937               | -            | 23 937         |
| Variation titres d'autocontrôle             | -              | 2                 | -             | 2                    | -            | 2              |
| Variation de périmètre                      | -              | -                 | -             | 0                    | -            | -              |
| Flux liés aux titres mis en équivalences    | -              | -                 | -             | -                    | -            | -              |
| Autres mouvements                           | -              | (453)             | -             | (453)                | -            | (453)          |
| Autres éléments du résultat global          | -              | (56)              | -             | (56)                 | -            | (56)           |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2017</b> | <b>6 544</b>   | <b>113 382</b>    | <b>23 937</b> | <b>143 862</b>       | <b>0</b>     | <b>143 862</b> |
| Augmentation et réduction de capital        | 24             | 6                 | -             | 30                   | -            | 30             |
| Paielements fondés sur des actions          | -              | 528               | -             | 528                  | -            | 528            |
| Dividendes                                  | -              | (6 695)           | -             | (6 695)              | -            | (6 695)        |
| Affectation du résultat                     | -              | 23 937            | (23 937)      | -                    | -            | -              |
| Résultat net de l'exercice                  | -              | -                 | 27 327        | 27 327               | -            | 27 327         |
| Variation titres d'autocontrôle             | -              | (41)              | -             | (41)                 | -            | (41)           |
| Variation de périmètre                      | -              | -                 | -             | 0                    | -            | -              |
| Flux liés aux titres mis en équivalences    | -              | -                 | -             | -                    | -            | -              |
| Autres mouvements                           | -              | 320               | -             | 320                  | -            | 320            |
| Autres éléments du résultat global          | -              | 79                | -             | 79                   | -            | 79             |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre 2018</b> | <b>6 568</b>   | <b>131 516</b>    | <b>27 327</b> | <b>165 410</b>       | <b>0</b>     | <b>165 410</b> |

## II. ANNEXES DES COMPTES CONSOLIDES

### II.1. Règles et méthodes comptables

#### Principes comptables et méthodes d'évaluation.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 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 2018. Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 20 mars 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2019.

#### Nouvelles normes et interprétations applicables en 2018

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union Européenne dont l'application est obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

En dehors de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients » et de ses amendements, les nouveaux textes obligatoirement applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe. Ils concernent :

- IFRS 9 « Instruments financiers »,
- Amendements à IFRS 4 « Interactions entre IFRS 4 et IFRS 9 »,
- Amendements à IFRS 2 « Classement et évaluation des paiements sur base d'actions »,
- Amendements à IAS 40 « Clarification sur les événements mettant en évidence un changement d'utilisation »,
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée »,
- Améliorations annuelles des normes IFRS – Cycle 2014 / 2016

#### Application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018

La norme IFRS 15, relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, a été adoptée par le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2018, en utilisant la méthode rétrospective complète, impliquant un retraitement de l'exercice comparatif 2017 et la comptabilisation de l'impact cumulé dans les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 sur les comptes consolidés du Groupe est limité aux activités d'achat-revente de matériels et de licences que le groupe peut être amené à réaliser pour le compte de ses clients.

En effet, la norme IFRS 15 modifie les principes et indicateurs applicables pour déterminer si le Groupe doit présenter ces transactions au compte de résultat en tant que « principal », à savoir sur une base brute (comptabilisation des achats réalisés auprès de fournisseurs tiers en charges d'exploitation), ou en tant qu'« agent », à savoir sur une base nette (chiffre d'affaires facturé au client net des montants facturés par le fournisseur). Selon la norme IFRS 15, il est considéré qu'une société agit en tant que « principal » si elle obtient le contrôle des matériels, logiciels et prestations de services avant de les transférer au client.

Les analyses effectuées ont abouti à la conclusion que les opérations réalisées par le Groupe Aubay devaient être présentées sur une base nette.

L'application rétrospective de la norme IFRS 15 se traduit par une réduction du chiffre d'affaires consolidé d'un montant de 4,9 M€ sur l'exercice 2017. Par ailleurs, le taux de marge d'activité s'établit à 9,7% du chiffre d'affaires retraité au 31 décembre 2017, soit +0,1 point.

Le montant des ajustements comptabilisés au titre de l'application rétrospective de la norme IFRS 15 pour chaque période présentée est illustré ci-après.

- Au compte de résultat consolidé

| (en milliers d'euros)                                                            | 31/12/2017 - Publié | Retraitements IFRS 15 | 31/12/2017 - Retraité |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                                        | <b>353 568</b>      | <b>(4 847)</b>        | <b>348 721</b>        |
| Autres produits de l'activité                                                    | 255                 |                       | 255                   |
| Achats consommés et charges externes                                             | (77 375)            | 4 847                 | (72 528)              |
| Charges de personnel                                                             | (238 508)           |                       | (238 508)             |
| Impôts et taxes                                                                  | (2 714)             |                       | (2 714)               |
| Dotations aux amortissements et provisions                                       | (1 829)             |                       | (1 829)               |
| Variation des stocks de produits en cours et de produits finis                   | (23)                |                       | (23)                  |
| Autres produits et charges d'exploitation                                        | 544                 |                       | 544                   |
| <b>Résultat opérationnel d'activité</b>                                          | <b>33 918</b>       | <b>0</b>              | <b>33 918</b>         |
| <b>En % du CA</b>                                                                | <b>9,6%</b>         |                       | <b>9,7%</b>           |
| Charges liées aux actions gratuites et assimilées                                | (1 029)             |                       | (1 029)               |
| <b>Résultat opérationnel courant</b>                                             | <b>32 889</b>       | <b>0</b>              | <b>32 889</b>         |
| <b>En % du CA</b>                                                                | <b>9,3%</b>         |                       | <b>9,4%</b>           |
| Autres produits et charges opérationnels                                         | 787                 |                       | 787                   |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                                     | <b>33 676</b>       | <b>0</b>              | <b>33 676</b>         |
| <b>En % du CA</b>                                                                | <b>9,5%</b>         |                       | <b>9,7%</b>           |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie                            |                     |                       | 0,00%                 |
| Coût de l'endettement net                                                        | (395)               |                       | (395)                 |
| Autres produits et charges financiers                                            | 301                 |                       | 301                   |
| <b>Résultat financier</b>                                                        | <b>(94)</b>         |                       | <b>(94)</b>           |
| <b>Charges d'impôt</b>                                                           | <b>(9 645)</b>      |                       | <b>(9 645)</b>        |
| <b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences</b>             |                     |                       | <b>0,00%</b>          |
| <b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b> | <b>23 937</b>       |                       | <b>23 937</b>         |
| <b>Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession</b>        |                     |                       | <b>0,00%</b>          |
| <b>Résultat net</b>                                                              | <b>23 937</b>       | <b>0</b>              | <b>23 937</b>         |
| <b>En % du CA</b>                                                                | <b>6,8%</b>         |                       | <b>6,9%</b>           |
| Part du groupe                                                                   | 23 937              |                       | 23 937                |
| Intérêts minoritaires                                                            |                     |                       |                       |

**A l'état de la situation financière consolidée**

Le groupe a également modifié la présentation de certains montants dans la situation financière consolidée afin de refléter la terminologie d'IFRS 15 :

- les actifs relatifs aux contrats auparavant inclus dans le poste « Créances clients » ont été isolés sur une ligne intitulée « actifs sur contrats »
- les passifs relatifs aux contrats auparavant inclus dans le poste « Autres dettes courantes » ont été isolés sur une ligne intitulée « passifs sur contrats ».

| ACTIF (en milliers d'euros)                  | 31/12/2017 - Publié | Retraitement IFRS 15 | 31/12/2017 - Retraité |
|----------------------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| Stocks et en-cours                           | 350                 |                      | 350                   |
| Actifs sur contrats                          |                     | 20 981               | 20 981                |
| Créances clients                             | 117 677             | -20 981              | 96 696                |
| Autres créances et comptes de régularisation | 34 978              |                      | 34 978                |
| Valeurs mobilières de placement              | 222                 |                      | 222                   |
| Disponibilités                               | 16 442              |                      | 16 442                |
| <b>ACTIF COURANT</b>                         | <b>169 669</b>      | <b>0</b>             | <b>169 669</b>        |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                      | <b>302 967</b>      | <b>0</b>             | <b>302 967</b>        |

| PASSIF (en milliers d'euros)                      | 31/12/2017 - Publié | Retraitement IFRS<br>15 | 31/12/2017 -<br>Retraité |
|---------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
|                                                   |                     |                         |                          |
| Emprunts et dettes financières : part à - d'un an | 10 404              |                         | 10 404                   |
| Fournisseurs et comptes rattachés                 | 26 932              |                         | 26 932                   |
| Passifs sur contrat                               |                     | 15 593                  | 15 593                   |
| Autres dettes courante                            | 104 444             | -15 593                 | 88 851                   |
| <b>PASSIF COURANT</b>                             | <b>141 780</b>      | <b>0</b>                | <b>141 780</b>           |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                            | <b>302 967</b>      | <b>0</b>                | <b>302 967</b>           |

#### Application de la norme IFRS 9 « Instruments financiers »

Le groupe a adopté la norme IFRS 9 au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Aubay a procédé à l'analyse des nouvelles règles et à leurs éventuels impacts. Il en ressort que seules les dispositions de la norme sur les créances commerciales, prévoyant dorénavant qu'elles soient dépréciées sur la base de la perte de crédit attendue à maturité, concernent le groupe. Après une analyse de l'antériorité de ses créances clients et de l'historique des impayés, le groupe a conclu à un impact marginal, ne nécessitant pas le retraitement de l'exercice comparatif 2017.

#### Application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Le groupe appliquera la norme IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. La norme aura pour effet, chez le preneur, la comptabilisation à l'actif du bilan d'un droit d'utilisation amortissable et au passif d'une dette de location.

Durant l'exercice 2018, le groupe a recensé l'ensemble des contrats de location (immobilière, d'équipements informatiques, et véhicules) et une première analyse des impacts potentiels a été réalisée. Le groupe a choisi d'adopter la méthode rétrospective modifiée. Ainsi au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le groupe comptabilisera un droit d'utilisation et une dette de location associée de même valeur pour les contrats dont la durée résiduelle est supérieure à un an à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par ailleurs, les contrats dont la valeur unitaire est inférieure à 5 000 \$ ont été exclus de l'analyse. Pour Aubay, les principaux contrats entrant dans le champ d'application de la norme concernent les immeubles et les locaux ainsi qu'accessoirement les véhicules et matériels informatiques.

A ce stade la dette locative est estimée à environ 25 M€ au 1<sup>er</sup> janvier 2019 montant qui pourrait évoluer en fonction de la finalisation de la revue des hypothèses clés de détermination de la dette.

L'impact sur les autres agrégats financiers (résultat opérationnel courant, résultat net, cash-flow) est jugé marginal.

**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 2018 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.

**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 Bélu), 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 2018 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 8,4% au 31 décembre 2018 pour l'ensemble des UGT ou groupe d'UGT (zone euro). Ce taux résulte de l'analyse de sources d'informations externes, notamment d'un benchmark provenant de bureaux d'analystes financiers.

Toutefois, il est considéré que la valeur recouvrable de chaque UGT ou groupe d'UGT ne peut pas être inférieure à 0,6 fois le chiffre d'affaires de l'UGT ou groupe d'UGT concerné, sauf circonstance particulière.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et la valeur recouvrable est imputé en priorité sur les écarts d'acquisition et comptabilisé en « autres produits et charges opérationnels ».

Les pertes de valeur enregistrées au titre des écarts d'acquisition sont irréversibles.

#### **Immobilisations incorporelles**

**Licences et logiciels :** les licences et logiciels acquis en pleine propriété sont amortis linéairement sur une durée ne pouvant excéder 5 ans à l'exception des logiciels standards de faible valeur qui sont amortis *pro rata temporis* sur l'exercice d'acquisition. Les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font aussi l'objet d'un amortissement sur les mêmes durées. Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

**Immobilisations corporelles :** les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et amorties sur une durée correspondant à leur période prévisible d'utilisation. Sauf exception, les plans d'amortissement sont les mêmes que ceux retenus pour les comptes sociaux (hors élément dérogatoire d'origine fiscale).

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 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  |

Le mode d'amortissement principal est le mode linéaire.

**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** : la trésorerie comprend les liquidités immédiatement disponibles à la vente et qui ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur à court terme. Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition.

**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 et le CICE).

**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 :

- Age de départ : 67 ans
- Salaire moyen retenu 1/13ème de rémunération annuelle hors primes
- Progression des salaires : 1%
- Charges sociales : 45%
- Taux d'actualisation : 1,57%
- Taux de rotation : table propre à la Société (mise à jour en 2016)
- Taux de survie d'après la table INSEE 2017

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 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 autres 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 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'actif et le taux d'intérêt sans risque. La valeur exacte des options est fixée 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 2018.

**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.

## II.2. Évolution du périmètre de consolidation

Cf. page 68

## III. NOTE D'ANNEXES

## NOTES EXPLICATIVES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

## III.1. Charges de personnel

| En K€                                       | 31/12/2018        | 31/12/2017        |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Rémunérations du personnel                  | 200 586           | 176 224           |
| Charges sociales                            | 71 969            | 61 928            |
| Dotation nette aux provisions pour retraite | 293               | 356               |
| <b>Total</b>                                | <b>272 848</b>    | <b>238 508</b>    |
| <b>Effectifs fin de période</b>             | <b>31/12/2018</b> | <b>31/12/2017</b> |
| France/UK                                   | 2 510             | 2 429             |
| Belgique /Luxembourg                        | 216               | 276               |
| Italie                                      | 1 840             | 1 711             |
| Espagne/Portugal                            | 1 600             | 1 432             |
| <b>Total</b>                                | <b>6 166</b>      | <b>5 848</b>      |
| Productif                                   | 5 700             | 5 422             |
| % productif                                 | 92%               | 93%               |
| Administratifs et commerciaux               | 466               | 426               |
| <b>Total</b>                                | <b>6 166</b>      | <b>5 848</b>      |
| <b>Chiffre d'affaires (CA)</b>              | <b>400 579</b>    | <b>348 721</b>    |
| <b>Ratio Coût perso/CA</b>                  | <b>68,1%</b>      | <b>68,4%</b>      |

|                                         | 2018  | 2017  |
|-----------------------------------------|-------|-------|
| Taux de productivité/Taux d'utilisation | 93,3% | 93,4% |
| Taux d'inter-contrat                    | 6,0%  | 6,1%  |

Les effectifs de fin d'année du groupe sont passés de 5 848 à 6 166 collaborateurs soit une augmentation de 318 personnes au cours de l'exercice. Plus de 1600 collaborateurs ont été recrutés et ont rejoint le groupe sur l'exercice 2018. 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 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.

## III.2. Autres produits et charges opérationnels

| En K€                                           | 31/12/2018   | 31/12/2017 |
|-------------------------------------------------|--------------|------------|
| Charges non récurrentes                         | (859)        | (1 373)    |
| Plus et moins-values de cessions d'actifs       | (48)         | -          |
| Réévaluation dette rachat intérêts minoritaires |              | 2 160      |
| <b>Total</b>                                    | <b>(907)</b> | <b>787</b> |

Les charges non récurrentes sont composées principalement des coûts de restructuration pour 0,9 M€.

## III.3. Autres produits et charges financiers

| En K€                                         | 31/12/2018   | 31/12/2017   |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Charges d'intérêts                            | (456)        | (395)        |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>    | <b>(456)</b> | <b>(395)</b> |
| <b>Autres produits et charges financières</b> | <b>183</b>   | <b>301</b>   |

Les charges financières proviennent essentiellement des intérêts payés aux banques et aux intérêts liés aux différents emprunts.

Les produits financiers proviennent principalement des intérêts sur les placements de la trésorerie, des plus-values de cessions de valeurs mobilières (OPCVM).

## III.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€           | 31/12/2018      | 31/12/2017     |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Impôts courants | (12 402)        | (9 643)        |
| Impôts différés | 481             | (2)            |
| <b>Total</b>    | <b>(11 921)</b> | <b>(9 645)</b> |

| En K€                                               | 31/12/2018    | 31/12/2017   |
|-----------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Résultat comptable avant impôts                     | 39 248        | 33 582       |
| Charge d'impôt théorique en France                  | 13 301        | 11 562       |
| Taux courant d'imposition en France                 | 33,89%        | 34,43%       |
| Impact des différences de taux d'imposition         | (1 350)       | (1 202)      |
| Effet des différences permanentes/temporaires       | (1 993)       | (2 637)      |
| Imputation des déficits antérieurs                  | 195           | -            |
| Activation déficit reportable                       | (345)         | -            |
| Actifs d'impôt différé non comptabilisé             | -             | -            |
| Impôts non assis sur le résultat fiscal (CVAE/IRAP) | 3 210         | 2 831        |
| Autres                                              | (1 097)       | (909)        |
| <b>Total</b>                                        | <b>11 921</b> | <b>9 645</b> |

Ventilation des impôts différés :

**Au 31 décembre 2018**

| En K€                             | Ouverture    | Augmentation | Diminution | Clôture      |
|-----------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Impôt différé actif               | -            | -            | -          | -            |
| Reports fiscaux déficitaires      | 376          | 345          | 195        | 526          |
| Différences temporaires           | 1 269        | 331          | -          | 1 600        |
| <b>Total impôt différé actif</b>  | <b>1 645</b> | <b>676</b>   | <b>195</b> | <b>2 126</b> |
| Impôt différé passif              | -            | -            | -          | -            |
| Différences temporaires           | 2            | 4            | -          | 6            |
| <b>Total impôt différé passif</b> | <b>2</b>     | <b>4</b>     | <b>0</b>   | <b>6</b>     |

**Au 31 décembre 2017**

| En K€                             | Ouverture    | Augmentation | Diminution | Clôture      |
|-----------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Impôt différé actif               | -            | -            | -          | -            |
| Reports fiscaux déficitaires      | 376          | -            | -          | 376          |
| Différences temporaires           | 1 304        | 198          | 233        | 1 269        |
| <b>Total impôt différé actif</b>  | <b>1 680</b> | <b>198</b>   | <b>233</b> | <b>1 645</b> |
| Impôt différé passif              | -            | -            | -          | -            |
| Différences temporaires           | 29           | -            | 27         | 2            |
| <b>Total impôt différé passif</b> | <b>29</b>    | <b>0</b>     | <b>27</b>  | <b>2</b>     |

### III.5. Intérêts minoritaires

Il n'existe plus au 31 décembre 2018 d'intérêt minoritaire.

### III.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 2018 soit 98 500 titres.

|                                      | 31/12/2018  | 31/12/2017  |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| RNPG en K€                           | 27 327      | 23 937      |
| Nombre moyen pondéré d'actions       | 13 114 172  | 13 075 990  |
| Nombre moyen pondéré dilué d'actions | 13 212 672  | 13 176 790  |
| <b>RPA (en €)</b>                    | <b>2,08</b> | <b>1,83</b> |
| Résultat dilué par action            | 2,07        | 1,82        |

### III.7. Honoraires d'audit et de conseil

| BCRH & Associés                                 |            |      |            |      | Constantin |      |            |      |  |
|-------------------------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|--|
| En K€ H.T.                                      | 31/12/2017 |      | 31/12/2018 |      | 31/12/2017 |      | 31/12/2018 |      |  |
| Certification des comptes annuels et consolidés | 130        | 98%  | 133        | 97%  | 156        | 92%  | 160        | 92%  |  |
| Missions accessoires                            | 3          | 1%   | 4          | 3%   | 13         | 8%   | 14         | 8%   |  |
| Total                                           | 133        | 100% | 137        | 100% | 169        | 100% | 174        | 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.) ainsi que les services fournis à la demande de l'entité (mission d'organisme tiers indépendant prévue par l'article L 225.102-1 du Code de commerce portant sur les informations RSE et attestation portant sur des informations financières établies dans le cadre des contrats de prêt).

## NOTES EXPLICATIVES SUR LE BILAN

## III.8. Évolution des écarts d'acquisition

## Au 31 décembre 2018

| En K€         | Début d'exercice | Acquisitions dotations | Cessions Reprises | Fin Exercice |
|---------------|------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| Valeur brute  | 141 878          | -                      | -                 | 141 878      |
| Dépréciations | (17 777)         | -                      | -                 | (17 777)     |
| Valeur nette  | 124 101          | -                      | -                 | 124 101      |

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 » page 40.

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2018 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux paramètres suivants a été menée :

- +1 point sur le taux d'actualisation,
- -1 point sur le taux de croissance à l'infini.

Ces nouveaux tests n'ont pas fait apparaître de risque complémentaire.

## Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

| En K€        | 31/12/2017           |              |            | 31/12/2018           |
|--------------|----------------------|--------------|------------|----------------------|
| UGT          | Écarts d'acquisition | Augmentation | Diminution | Écarts d'acquisition |
| France       | 53 849               |              |            | 53 849               |
| Bélux        | 11 301               |              |            | 11 301               |
| Espagne      | 13 283               |              |            | 13 283               |
| Portugal     | 2 800                |              |            | 2 800                |
| Italie       | 42 868               |              |            | 42 868               |
| <b>Total</b> | <b>124 101</b>       | <b>0</b>     | <b>0</b>   | <b>124 101</b>       |

## Au 31 décembre 2017

| En K€         | Début d'exercice | Acquisitions dotations | Cessions Reprises | Fin Exercice |
|---------------|------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| Valeur brute  | 124 656          | 17 222                 | -                 | 141 878      |
| Dépréciations | (17 777)         | -                      | -                 | (17 777)     |
| Valeur nette  | 106 879          | 17 222                 | -                 | 124 101      |

La variation des écarts d'acquisition comptabilisée au cours de l'exercice 2017 s'élève à 17 222 K€.

Elle correspond essentiellement à la valorisation de l'écart d'acquisition en lien avec l'achat de la branche d'activité italienne (ou fonds de commerce) intégrée à compter du 1er octobre 2017.

## III.9. État de l'actif immobilisé

## Au 31 décembre 2018

| en K€ (valeur brute)        | 01/01/2018     | Entrées de Péri-mètre | Acquisitions | Cessions     | Reclassement | Sorties de Péri-mètre | 31/12/2018     |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|----------------|
| Capital souscrit non appelé | -              | -                     | -            | -            | -            | -                     | -              |
| Frais de R&D                | -              | -                     | -            | -            | -            | -                     | -              |
| Licences et logiciels       | 4 810          | -                     | 249          | -            | -            | -                     | 5 059          |
| Autres immob incorporelles  | 80             | -                     | -            | -            | -            | -                     | 80             |
| Écart d'acquis.             | 141 878        | -                     | -            | -            | -            | -                     | 141 878        |
| Immobilisations corporelles | 16 294         | -                     | 1 838        | (174)        | -            | -                     | 17 958         |
| Titres mis en équivalences  | 0              | -                     | -            | -            | -            | -                     | 0              |
| Titres immobilisés          | 110            | -                     | 7            | (57)         | 38           | -                     | 98             |
| Dépôts et cautionnements    | 1 976          | -                     | 459          | -            | -            | -                     | 2 435          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>165 148</b> | <b>-</b>              | <b>2 553</b> | <b>(231)</b> | <b>38</b>    | <b>-</b>              | <b>167 508</b> |

## Au 31 décembre 2017

| en K€ (valeur brute)        | 01/01/2017     | Entrées de Péri-mètre | Acquisitions | Cessions    | Changement méthode | Sorties de Péri-mètre | 31/12/2017     |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| Capital souscrit non appelé | -              | -                     | -            | -           | -                  | -                     | -              |
| Frais de R&D                | -              | -                     | -            | -           | -                  | -                     | -              |
| Licences et logiciels       | 4 511          | -                     | 300          | (1)         | -                  | -                     | 4 810          |
| Autres immob incorporelles  | 80             | -                     | -            | -           | -                  | -                     | 80             |
| Écart d'acquis. Titres      | 124 656        | 17 222                | -            | -           | -                  | -                     | 141 878        |
| Immobilisations corporelles | 14 249         | 180                   | 1 879        | (14)        | -                  | -                     | 16 294         |
| Titres mis en équivalences  | 0              | -                     | -            | -           | -                  | -                     | 0              |
| Titres immobilisés          | 110            | -                     | -            | -           | -                  | -                     | 110            |
| Dépôts et cautionnements    | 1 976          | -                     | -            | -           | -                  | -                     | 1 976          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>145 582</b> | <b>17 402</b>         | <b>2 179</b> | <b>(15)</b> | <b>-</b>           | <b>-</b>              | <b>165 148</b> |

État des amortissements et dépréciations :

### Au 31 décembre 2018

| En K€                       | 01/01/2018      | Entrées de Péri-mètre | Dotations      | Reprises/cessions | Reclassement | Sorties de Péri-mètre | 31/12/2018      |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-------------------|--------------|-----------------------|-----------------|
| Frais d'établissement       | -               | -                     | -              | -                 | -            | -                     | -               |
| Frais de R&D                | -               | -                     | -              | -                 | -            | -                     | -               |
| Licences et logiciels       | (4 084)         | -                     | (295)          | -                 | -            | -                     | (4 379)         |
| Autres immob incorp         | (80)            | -                     | -              | -                 | -            | -                     | (80)            |
| Écart d'acquis. Titres      | (17 777)        | -                     | -              | -                 | -            | -                     | (17 777)        |
| Immobilisations corporelles | (11 388)        | -                     | (1 361)        | 75                | -            | -                     | (12 674)        |
| Immobilisations financières | (186)           | -                     | -              | -                 | (38)         | -                     | (224)           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>(33 515)</b> | <b>-</b>              | <b>(1 656)</b> | <b>75</b>         | <b>(38)</b>  | <b>-</b>              | <b>(35 134)</b> |

### Au 31 décembre 2017

| En K€                       | 01/01/2017      | Entrées de Péri-mètre | Dotations      | Reprises/cessions | Changement méthode | Sorties de Péri-mètre | 31/12/2017      |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| Frais d'établissement       | -               | -                     | -              | -                 | -                  | -                     | -               |
| Frais de R&D                | -               | -                     | -              | -                 | -                  | -                     | -               |
| Licences et logiciels       | (3 801)         | -                     | (284)          | 1                 | -                  | -                     | (4 084)         |
| Autres immob incorp         | (80)            | -                     | -              | -                 | -                  | -                     | (80)            |
| Écart d'acquis. Titres      | (17 777)        | -                     | -              | -                 | -                  | -                     | (17 777)        |
| Immobilisations corporelles | (10 024)        | (47)                  | (1 330)        | 13                | -                  | -                     | (11 388)        |
| Immobilisations financières | (186)           | -                     | -              | -                 | -                  | -                     | (186)           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>(31 868)</b> | <b>(47)</b>           | <b>(1 614)</b> | <b>14</b>         | <b>-</b>           | <b>-</b>              | <b>(33 515)</b> |

### III.10. Titres mis en équivalence

Néant.

## III.11. Clients et comptes rattachés

| En K€                                                                        | 31/12/2018     | 31/12/2017 <sup>(1)</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|
| Créances clients - Valeur Brute                                              | 116 493        | 97 381                    |
| Dépréciation                                                                 | (733)          | (685)                     |
| <b>Actifs sur contrats</b>                                                   | <b>20 649</b>  | <b>20 981</b>             |
| <b>Créances clients et actifs sur contrats</b>                               | <b>136 409</b> | <b>117 677</b>            |
| Passifs sur contrats                                                         | (17 528)       | (15 593)                  |
| <b>Créances clients et actifs sur contrats nets des passifs sur contrats</b> | <b>118 870</b> | <b>102 084</b>            |
| <b>Ratio clients en jours de chiffre d'affaires</b>                          | <b>89</b>      | <b>81</b>                 |

(1) L'information comparative présentée au titre de l'année 2017 a été retraitée de l'effet rétrospectif en lien avec l'application de la norme IFRS 15 – Voir paragraphe dans le chapitre des Règles et méthodes comptables « Application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ».

## III.12. Autres créances et comptes rattachés

| En K€                                | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Créances sociales                    | 10 833        | 9 341         |
| Créances fiscales                    | 19 766        | 20 332        |
| Autres créances                      | 2 958         | 3 179         |
| Charges constatées d'avance          | 2 335         | 2 126         |
| Prov. Autres créances d'exploitation | -             | -             |
| <b>Total</b>                         | <b>35 892</b> | <b>34 978</b> |

## III.13. Capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 6.568.398 €, divisé en 13.136.796 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 », page 98.

## III.14. Opérations sur actions propres au cours de l'exercice 2018

| Bilan Synthétique<br>Exercice 2018                     |                            |                    |                                   |                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|
|                                                        | Nombre d'actions rachetées | Prix Moyen Pondéré | Nombre d'actions revendues        | Prix Moyen Pondéré |
| Contrat de Liquidité                                   | 169 659                    | 36,23 €            | 169 283                           | 36,25              |
|                                                        |                            |                    |                                   |                    |
| Hors Contrat de Liquidité                              | Nombre d'actions rachetées | Prix Moyen Pondéré | Nombre d'actions remises/annulées | Prix Moyen Pondéré |
| <i>Couverture d'engagements de livraison de titres</i> | -                          | - €                | -                                 | - €                |
| <i>Annulation</i>                                      | -                          | - €                | -                                 | - €                |
| <i>Sous-Total</i>                                      | -                          | - €                | -                                 | - €                |
|                                                        |                            |                    |                                   |                    |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                                   | <b>169 659</b>             | <b>36,23 €</b>     | <b>169 283</b>                    | <b>36,25 €</b>     |

| <b>Situation de l'autodétention au 31 décembre 2018</b> |              |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| Titres affectés au contrat de liquidité                 | 6 829        |
| Titres affectés à l'annulation                          |              |
| Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe | 828          |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>7 657</b> |

## III.15. Emprunts et dettes financières

## Au 31 décembre 2018

| En K€                                      |               | 2018           |                 | 2017           |
|--------------------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|
|                                            | Montant       | A 1 an au plus | A plus d'un an  | Montant        |
| Emprunts bancaires                         | 19 165        | 8 672          | 10 493          | 22 060         |
| Banques créditrices                        | 147           | 147            | -               | 172            |
| Autres dettes financières                  | 0             | -              | -               | 0              |
| <b>Dettes</b>                              | <b>19 312</b> | <b>8 819</b>   | <b>10 493</b>   | <b>22 232</b>  |
| Valeurs mobilières de placement            | -             | -              | -               | 222            |
| Disponibilités                             | 19 519        | -              | -               | 16 442         |
| <b>Disponibilités</b>                      | <b>19 519</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>16 664</b>  |
| <b>(Endettement Net) /Trésorerie Nette</b> | <b>207</b>    | <b>(8 819)</b> | <b>(10 493)</b> | <b>(5 568)</b> |

| Trésorerie (en K€)       | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Disponibilités           | 19 519        | 16 442        |
| Placements à court terme | -             | 222           |
| Découverts bancaires     | (147)         | (172)         |
| <b>Total trésorerie</b>  | <b>19 372</b> | <b>16 492</b> |

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux :

| En K€         | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|---------------|---------------|---------------|
| Taux fixe     | 1 350         | 2 100         |
| Taux variable | 17 815        | 19 960        |
| <b>Total</b>  | <b>19 165</b> | <b>22 060</b> |

## Au 31 décembre 2017

| En K€                                      |                | 2017            |                 | 2016          |
|--------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                                            | Montant        | A 1 an au plus  | A plus d'un an  | Montant       |
| Emprunts bancaires                         | 22 060         | 10 232          | 11 828          | 19 709        |
| Banques créditrices                        | 172            | 172             | -               | 0             |
| Autres dettes financières                  | 0              | -               | -               | 0             |
| <b>Dettes</b>                              | <b>22 232</b>  | <b>10 404</b>   | <b>11 828</b>   | <b>19 709</b> |
| Valeurs mobilières de placement            | 222            | -               | -               | 473           |
| Disponibilités                             | 16 442         | -               | -               | 23 673        |
| <b>Disponibilités</b>                      | <b>16 664</b>  | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>24 146</b> |
| <b>(Endettement Net) /Trésorerie Nette</b> | <b>(5 568)</b> | <b>(10 404)</b> | <b>(11 828)</b> | <b>4 437</b>  |

## III.16. Provisions pour risques et charges et autres passifs non courants

| En K€                                 | 31/12/2018   | 31/12/2017   |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Provisions pour litiges               | 2 766        | 3 099        |
| Provisions pour pensions et retraites | 2 562        | 2 392        |
| <b>Total</b>                          | <b>5 328</b> | <b>5 491</b> |

| En K€                                 | 31/12/2017 | augmentation | diminution | 31/12/2018 |
|---------------------------------------|------------|--------------|------------|------------|
| Provisions pour pensions et retraites | 2 392      | 392          | 222        | 2 562      |

|                                 | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---------------------------------|------------|------------|
| Engagements à l'ouverture       | 2 392      | 2 124      |
| Coût des services rendus        | 225        | 197        |
| Coût financier                  | 27         | 23         |
| Variation des écarts actuariels | -82        | 48         |
| Engagements de clôture          | 2 562      | 2 392      |

## Autres passifs non courants

| En K€                                          | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|------------------------------------------------|------------|------------|
| Dettes rachat intérêts minoritaires à + d'1 an | -          | -          |
| Dettes fiscales                                | 0          | 0          |
| Produits constatés d'avance                    | 2          | 4          |
| <b>Total</b>                                   | <b>2</b>   | <b>4</b>   |

## III.17. Fournisseurs et comptes rattachés

| En K€                                          | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Dettes fournisseurs                            | 26 526        | 24 352        |
| Dettes rachat intérêts minoritaires à – d'1 an | 4             | 2 580         |
| <b>Total</b>                                   | <b>26 530</b> | <b>26 932</b> |

## III.18. Autres dettes et comptes de régularisation

| En K€                            | 31/12/2018    | 31/12/2017    |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Dettes sociales                  | 56 538        | 53 194        |
| Dettes fiscales                  | 31 118        | 28 973        |
| Dettes diverses d'exploitation   | 4 924         | 6 684         |
| Autres comptes de régularisation | -             | -             |
| <b>Total</b>                     | <b>92 580</b> | <b>88 851</b> |

## III.19. Engagements hors bilan

## Engagements donnés sur locations non résiliables

| En K€                                           | Total         | Paiements dus par période |                  |                    |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|--------------------|
|                                                 |               | À moins d'un an           | De un à cinq ans | A plus de cinq ans |
| <b>Obligations contractuelles</b>               |               |                           |                  |                    |
| Obligations en matière de locations-financement | 5 048         | 1 890                     | 3 158            | 0                  |
| Contrat de location simple (Bureaux)            | 10 820        | 4 650                     | 6 170            | 0                  |
| Autres obligations à long terme                 | 1 178         |                           | 1 178            | 0                  |
| <b>Total</b>                                    | <b>17 046</b> | <b>6 540</b>              | <b>10 506</b>    | <b>0</b>           |

### III.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 Bélux, 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 2018 (en K€)                           | FRANCE/UK      | INTERNATIONAL  | Éliminations inter-secteur | TOTAL          |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires                                                  | 207 280        | 194 412        | (1 113)                    | 400 579        |
| Autres produits de l'activité                                       | 50             | 196            | (1)                        | 245            |
| Achats consommés                                                    | (26 582)       | (32 070)       | 958                        | (57 694)       |
| Charges externes                                                    | (8 090)        | (15 412)       | 144                        | (23 358)       |
| Charges de personnel                                                | (144 258)      | (128 590)      |                            | (272 848)      |
| Impôts et taxes                                                     | (3 099)        | (79)           |                            | (3 178)        |
| Dotation aux amortissements                                         | (794)          | (862)          |                            | (1 656)        |
| Dotation aux dépréciations et provisions                            | (16)           | (342)          |                            | (358)          |
| Variation des stocks d'en-cours et produits finis                   |                |                |                            |                |
| Autres produits et charges d'exploitation                           | (140)          | 290            | 12                         | 162            |
| <b>Total résultat opérationnel d'activité</b>                       | <b>24 351</b>  | <b>17 543</b>  | <b>0</b>                   | <b>41 894</b>  |
| Autres produits et charges opérationnels                            | (1 791)        | (582)          |                            | (2 373)        |
| Total autres produits et charges opérationnels                      | (1 791)        | (582)          |                            | (2 373)        |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                        | <b>22 560</b>  | <b>16 951</b>  | <b>0</b>                   | <b>39 521</b>  |
| Immobilisations incorporelles                                       | 240            | 438            |                            | 678            |
| Écarts d'acquisition                                                | 53 849         | 70 252         |                            | 124 101        |
| Immobilisations corporelles                                         | 3 997          | 1 287          |                            | 5 284          |
| Titres mis en équivalence                                           | 0              |                |                            | 0              |
| Autres actifs financiers                                            | 58 953         | (45 152)       | (11 492)                   | 2 309          |
| Impôts différés                                                     | 1 150          | 976            |                            | 2 126          |
| <b>Total actifs non-courants</b>                                    | <b>118 189</b> | <b>27 801</b>  | <b>(11 492)</b>            | <b>134 498</b> |
| Stocks et en-cours                                                  |                | 378            |                            | 378            |
| Clients et autres débiteurs                                         | 63 101         | 110 674        | (18 214)                   | 155 560        |
| Créances d'impôt                                                    | 13 618         | 788            |                            | 14 406         |
| Autres actifs courants                                              | 4 465          | 1 256          | (3 386)                    | 2 335          |
| VMP et autres placements                                            | 0              | 0              |                            | 0              |
| Disponibilités                                                      | 14 139         | 5 380          |                            | 19 519         |
| <b>Total actifs courants</b>                                        | <b>95 322</b>  | <b>118 476</b> | <b>(21 600)</b>            | <b>192 198</b> |
| Total Actifs non courants et groupes d'actifs destinés à être cédés | -              | -              | -                          | -              |
| <b>Total des actifs</b>                                             | <b>213 511</b> | <b>146 277</b> | <b>(33 092)</b>            | <b>326 696</b> |
| Emprunts et dettes financières                                      | 9 261          | 12 724         | (11 492)                   | 10 493         |
| Engagements envers le personnel                                     | 2562           | 0              |                            | 2562           |
| Autres provisions                                                   | 378            | 2 388          |                            | 2 766          |
| Impôts différés                                                     | 0              | 6              |                            | 6              |

| Exercice clos le 31 décembre 2018 (en K€)                     | FRANCE/UK     | INTERNATIONAL  | Éliminations inter-secteur | TOTAL          |
|---------------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Autres passifs long terme                                     | 0             | 2              |                            | 2              |
| <b>Total passifs non courants</b>                             | <b>12 201</b> | <b>15 120</b>  | <b>(11 492)</b>            | <b>15 829</b>  |
| Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)         | 8 659         | 3 546          | (3 386)                    | 8 819          |
| Provisions (part à moins d'un an)                             |               | 33             |                            | 33             |
| Fournisseurs et autres créditeurs                             | 48 594        | 81 414         | (18 214)                   | 111 794        |
| Dettes d'impôt                                                | 5 341         | 3 395          |                            | 8 736          |
| Autres passifs courants                                       | 3 519         | 12 556         |                            | 16 075         |
| <b>Total passifs courants</b>                                 | <b>66 113</b> | <b>100 944</b> | <b>(21 600)</b>            | <b>145 457</b> |
| Total Passifs liés à un groupe d'actifs destinés à être cédés | -             | -              | -                          | -              |
| <b>Total des passifs</b>                                      | <b>78 314</b> | <b>116 064</b> | <b>(33 092)</b>            | <b>161 286</b> |
| <b>Total investissements</b>                                  | <b>1 530</b>  | <b>555</b>     |                            | <b>2 085</b>   |

| Exercice clos le 31 décembre 2017 (en K€)         | FRANCE/UK      | INTERNATIONAL | Éliminations inter-secteur | TOTAL          |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires                                | 188 072        | 161 500       | (851)                      | 348 721        |
| Autres produits de l'activité                     | 31             | 224           |                            | 255            |
| Achats consommés                                  | (23 557)       | (28 758)      | 740                        | (51 575)       |
| Charges externes                                  | (7 522)        | (13 543)      | 112                        | (20 953)       |
| Charges de personnel                              | (133 598)      | (104 910)     |                            | (238 503)      |
| Impôts et taxes                                   | (2 650)        | (64)          |                            | (2 714)        |
| Dotation aux amortissements                       | (594)          | (927)         |                            | (1 521)        |
| Dotation aux dépréciations et provisions          | (8)            | (300)         |                            | (308)          |
| Variation des stocks d'en-cours et produits finis |                | 3             |                            | (23)           |
| Autres produits et charges d'exploitation         | 67             | 478           | (1)                        | 544            |
| <b>Total résultat opérationnel d'activité</b>     | <b>20 240</b>  | <b>13 678</b> | <b>0</b>                   | <b>33 918</b>  |
| Autres produits et charges opérationnels          | (1 493)        | 1 251         |                            | (242)          |
| Total autres produits et charges opérationnels    | (1 493)        | 1 251         |                            | (242)          |
| <b>Résultat opérationnel</b>                      | <b>18 747</b>  | <b>14 929</b> |                            | <b>33 676</b>  |
| Immobilisations incorporelles                     | 111            | 615           |                            | 726            |
| Écarts d'acquisition                              | 53 849         | 70 252        |                            | 124 101        |
| Immobilisations corporelles                       | 3 390          | 1 516         |                            | 4 906          |
| Titres mis en équivalence                         | 0              |               |                            | 0              |
| Autres actifs financiers                          | 61 141         | (45 469)      | (13 752)                   | 1 920          |
| Impôts différés                                   | 893            | 752           |                            | 1 645          |
| <b>Total actifs non-courants</b>                  | <b>119 384</b> | <b>27 666</b> | <b>(13 752)</b>            | <b>133 298</b> |
| Stocks et en-cours                                |                | 350           |                            | 350            |
| Clients et autres débiteurs                       | 57 098         | 88 126        | (9 142)                    | 136 082        |
| Créances d'impôt                                  | 13 249         | 1 199         |                            | 14 448         |
| Autres actifs courants                            | 3 300          | 1 096         | (2 270)                    | 2 126          |
| VMP et autres placements                          | 222            | 0             |                            | 222            |
| Disponibilités                                    | 6 903          | 9 539         |                            | 16 442         |

| Exercice clos le 31 décembre 2017 (en K€)                           | FRANCE/UK      | INTERNATIONAL  | Éliminations inter-secteur | TOTAL          |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|
| <b>Total actifs courants</b>                                        | <b>80 771</b>  | <b>100 310</b> | <b>(11 412)</b>            | <b>169 669</b> |
| Total Actifs non courants et groupes d'actifs destinés à être cédés | -              | -              | -                          | -              |
| <b>Total des actifs</b>                                             | <b>200 155</b> | <b>127 976</b> | <b>(25 164)</b>            | <b>302 967</b> |
| Emprunts et dettes financières                                      | 11 418         | 14 162         | (13 752)                   | 11 828         |
| Engagements envers le personnel                                     | 2392           | 0              |                            | 2392           |
| Autres provisions                                                   | 471            | 2 628          |                            | 3 099          |
| Impôts différés                                                     | 0              | 2              |                            | 2              |
| Autres passifs long terme                                           | 0              | 4              |                            | 4              |
| <b>Total passifs non courants</b>                                   | <b>14 281</b>  | <b>16 796</b>  | <b>(13 752)</b>            | <b>17 325</b>  |
| Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)               | 10 404         | 2 270          | (2 270)                    | 10 404         |
| Provisions (part à moins d'un an)                                   |                | 5              |                            | 5              |
| Fournisseurs et autres créditeurs                                   | 46 719         | 73 793         | (9 142)                    | 111 370        |
| Dettes d'impôt                                                      | 2 330          | 4 467          |                            | 6 797          |
| Autres passifs courants                                             | 2 761          | 10 443         |                            | 13 204         |
| <b>Total passifs courants</b>                                       | <b>62 214</b>  | <b>90 978</b>  | <b>(11 412)</b>            | <b>141 780</b> |
| Total Passifs liés à un groupe d'actifs destinés à être cédés       | -              | -              | -                          | -              |
| <b>Total des passifs</b>                                            | <b>76 496</b>  | <b>107 774</b> | <b>(25 164)</b>            | <b>159 105</b> |
| <b>Total investissements</b>                                        | <b>1 330</b>   | <b>12 063</b>  |                            | <b>13 393</b>  |

## Deuxième niveau d'information sectorielle – Répartition du chiffre d'affaires par secteur d'activité

31 décembre 2018

| (en millions d'euros) - Secteur Opérationnel           | France / UK  | International | Total        |
|--------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Zones géographiques</b>                             |              |               |              |
| France / UK                                            | 207,1        |               | 207,1        |
| Italie                                                 |              | 101,8         | 101,8        |
| Zone Ibérique                                          |              | 69,3          | 69,3         |
| Bénélux                                                |              | 22,4          | 22,4         |
| <b>Total</b>                                           | <b>207,1</b> | <b>193,5</b>  | <b>400,6</b> |
| <b>Secteurs d'activité des clients</b>                 |              |               |              |
| Banque/Finance                                         | 98,0         | 56,0          | 154,0        |
| Assurance et protection sociale                        | 76,0         | 17,2          | 93,2         |
| Administration                                         | 2,4          | 29,8          | 32,2         |
| Services/Utilities                                     | 7,6          | 21,0          | 28,6         |
| Industrie et transport                                 | 12,2         | 16,8          | 29,0         |
| Télécom, Médias et jeux                                | 9,1          | 49,8          | 58,9         |
| Commerce et Distribution                               | 1,8          | 2,9           | 4,7          |
| <b>Total</b>                                           | <b>207,1</b> | <b>193,5</b>  | <b>400,6</b> |
| <b>Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires</b> |              |               |              |
| Biens/services transférés progressivement              | 207,1        | 193,1         | 400,2        |
| Biens/services transférés à un moment donné            |              | 0,4           | 0,4          |
| <b>Total</b>                                           | <b>207,1</b> | <b>193,5</b>  | <b>400,6</b> |

31 décembre 2017

| (en millions d'euros) - Secteur Opérationnel           | France / UK  | International | Total        |
|--------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Zones géographiques</b>                             |              |               |              |
| France / UK                                            | 187,8        |               | 187,8        |
| Italie                                                 |              | 75,8          | 75,8         |
| Zone Ibérique                                          |              | 61,9          | 61,9         |
| Bénélux                                                |              | 23,2          | 23,2         |
| <b>Total</b>                                           | <b>187,8</b> | <b>160,9</b>  | <b>348,7</b> |
| <b>Secteurs d'activité des clients</b>                 |              |               |              |
| Banque/Finance                                         | 83,4         | 54,5          | 137,9        |
| Assurance et protection sociale                        | 72,8         | 16,5          | 89,3         |
| Administration                                         | 1,1          | 27,8          | 28,9         |
| Services/Utilities                                     | 8,3          | 14,5          | 22,8         |
| Industrie et transport                                 | 11,1         | 17,3          | 28,4         |
| Télécom, Médias et jeux                                | 8,9          | 28,6          | 37,5         |
| Commerce et Distribution                               | 2,2          | 1,7           | 3,9          |
| <b>Total</b>                                           | <b>187,8</b> | <b>160,9</b>  | <b>348,7</b> |
| <b>Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires</b> |              |               |              |
| Biens/services transférés progressivement              | 187,8        | 160,1         | 347,9        |
| Biens/services transférés à un moment donné            |              | 0,8           | 0,8          |
| <b>Total</b>                                           | <b>187,8</b> | <b>160,9</b>  | <b>348,7</b> |

## III.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 quel que soit 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 2018, les 10 principaux clients de Aubay représentent 55% de son chiffre d'affaires total.

| En K€                                 | 31/12/2018 | Créances non<br>échues | Créances échues depuis |             |                 |
|---------------------------------------|------------|------------------------|------------------------|-------------|-----------------|
|                                       |            |                        | moins de 6 mois        | 6 à 12 mois | plus de 12 mois |
| Clients et comptes rattachés (*) nets | 116 255    | 90 253                 | 22 715                 | 2 136       | 1 151           |

(\*) Hors effets à recevoir et Factures à établir

### Risque sur actions

L'essentiel de la trésorerie de la Société est placée 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.

La dette financière brute de Aubay au 31 décembre 2018 s'établit à 19,3 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 (cf. page 28) :

La principale dette de 5 M€ fait l'objet de covenants dont le détail se trouve ci-dessous :

- R1 : Dettes financières nettes/EBE retraité
- R2 : Cash-Flow libre/ Service de la dette
- R3 : Dettes Financières Nettes/ Fonds Propres

| Période de 12 mois s'achevant au | R1 inférieur à | R2 supérieur à | R3 inférieur à |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 31/12/2015                       | 1,75           | 1              | 0,7            |
| 31/12/2016                       | 1,75           | 1              | 0,6            |
| 31/12/2017                       | 1,5            | 1              | 0,6            |
| 31/12/2018                       | 1,5            | 1              | 0,6            |

Les covenants au 31 décembre 2018 sont bien respectés.

Dettes financières non actualisées par échéance :

| En K€              | 31/12/2018 | 31/12/2019 | 31/12/2020 | 31/12/2021 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Emprunt bancaire   | 19 165     | 10 493     | 5 601      | 2 277      |
| Découvert bancaire | 147        | -          | -          | -          |
| Total              | 19 312     | 10 493     | 5 601      | 2 277      |

**Actifs financiers**

Au 31/12/2018

| 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   | -                             | 2 249            | -                                    | 60            | 2 309          |
| Créances clients et actifs sur contrats | -                             | 136 409          | -                                    |               | 136 409        |
| Autres actifs financiers courants       | -                             | 35 892           | -                                    |               | 35 892         |
| V.M.P et disponibilités                 | -                             |                  | -                                    | 19 519        | 19 519         |
| <b>Total</b>                            | <b>-</b>                      | <b>174 550</b>   | <b>-</b>                             | <b>19 579</b> | <b>194 129</b> |

**Passifs financiers**

Au 31/12/2018

| 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          | -                              | 10 493                | -                                    | -            | 10 493         |
| Autres dettes non courantes                     | -                              | 2                     | -                                    | -            | 2              |
| Découverts bancaires                            | -                              |                       | -                                    | 147          | 147            |
| Autres dettes financières à court terme         | -                              | 8 672                 | -                                    | -            | 8 672          |
| Dettes fournisseurs                             | -                              | 26 530                | -                                    | -            | 26 530         |
| Autres dettes courantes et passifs sur contrats | -                              | 110 108               | -                                    |              | 110 108        |
| <b>Total</b>                                    | <b>-</b>                       | <b>155 805</b>        | <b>-</b>                             | <b>147</b>   | <b>155 952</b> |

**Actifs financiers**

Au 31/12/2017

| 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   | -                             | 1 867            | -                                    | 53            | 1 920          |
| Créances clients et actifs sur contrats | -                             | 117 677          | -                                    | -             | 117 677        |
| Autres actifs financiers courants       | -                             | 34 978           | -                                    | -             | 34 978         |
| V.M.P et disponibilités                 | -                             | -                | -                                    | 16 664        | 16 664         |
| <b>Total</b>                            | <b>-</b>                      | <b>154 522</b>   | <b>-</b>                             | <b>16 717</b> | <b>171 239</b> |

**Passifs financiers**

Au 31/12/2017

| 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          | -                              | 11 828                | -                                    | -             | 11 828         |
| Autres dettes non courantes                     | -                              | 4                     | -                                    | -             | 4              |
| Découverts bancaires                            | -                              | -                     | -                                    | 172           | 172            |
| Autres dettes financières à court terme         | -                              | 10 232                | -                                    | -             | 10 232         |
| Dettes fournisseurs                             | -                              | 26 932                | -                                    | -             | 26 932         |
| Autres dettes courantes et passifs sur contrats | -                              | 89 137                | -                                    | 15 307        | 104 444        |
| <b>Total</b>                                    | <b>-</b>                       | <b>138 133</b>        | <b>-</b>                             | <b>15 479</b> | <b>153 612</b> |

**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 18 M€ et à taux fixe pour 1,4 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 19,5 M€ au 31 décembre 2018.

**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 nul depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999.

**III.22. Transactions avec les parties liées****a) Rémunération des membres des organes de direction****Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

|       | Exercice N  | Exercice N-1 |
|-------|-------------|--------------|
| Total | 2 531 263 € | 2 229 457 €  |

**b) Entreprises associées**

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 2018 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 date du 10 mai 2016, le Conseil a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2018, les actions gratuites attribuées et non encore acquises étaient les suivantes :

**ACTIONS GRATUITES**

|                                                                                                                            | Plan 11           |        | Plan 12                               |       | Plan 13                                |        | Plan 14           |        | Plan 15                               |       | Plan 16                                |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|---------------------------------------|-------|----------------------------------------|--------|-------------------|--------|---------------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|
| Attributions                                                                                                               | 2017              |        | 2017                                  |       | 2017                                   |        | 2018              |        | 2018                                  |       | 2018                                   |       |
| Date de l'Assemblée Générale                                                                                               | 10-mai-16         |        | 10-mai-16                             |       | 10-mai-16                              |        | 10-mai-16         |        | 10-mai-16                             |       | 10-mai-16                              |       |
| Date du Conseil d'Administration                                                                                           | 24-janv-17        |        | 24-janv-17                            |       | 24-janv-17                             |        | 25-janv-18        |        | 25-janv-18                            |       | 25-janv-18                             |       |
| Nombre total maximal d'actions attribuées                                                                                  | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 23 000                                 |        | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 6 000                                  |       |
| Nombre de personnes concernées (1)                                                                                         | 6                 |        | 1                                     |       | 12                                     |        | 6                 |        | 1                                     |       | 3                                      |       |
| Mandataires sociaux AUBAY S.A (1)                                                                                          | 5                 |        | 0                                     |       | 0                                      |        | 5                 |        | 0                                     |       | 0                                      |       |
| 10 premiers salariés AUBAY S.A (1) nombre/volume                                                                           | 1 (6000)          |        | 0                                     |       | 3 (6000)                               |        | 1 (6000)          |        | 0                                     |       | 1 (6000)                               |       |
| Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer                                                               | 24-janv-19        | 36 000 | 24-janv-18                            | 6 000 | 24-janv-19                             | 23 000 | 25-janv-20        | 36 000 | 25-janv-19                            | 6 000 | 25-janv-20                             | 6 000 |
|                                                                                                                            |                   |        |                                       |       |                                        |        |                   |        |                                       |       |                                        |       |
|                                                                                                                            |                   |        |                                       |       |                                        |        |                   |        |                                       |       |                                        |       |
| Date de disposition des actions                                                                                            | acquisition 2 ans |        | acquisition 1 an et conservation 1 an |       | Acquisition 2 ans et conservation 1 an |        | acquisition 2 ans |        | acquisition 1 an et conservation 1 an |       | Acquisition 2 ans et conservation 1 an |       |
| Conditions d'acquisition                                                                                                   | oui *             |        | non                                   |       | oui                                    |        | oui *             |        | non                                   |       | oui                                    |       |
| Nombre total d'actions acquises à la clôture                                                                               | 0                 |        | 6 000                                 |       | 0                                      |        | 0                 |        | 0                                     |       | 0                                      |       |
| Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition) | 36 000            |        | 0                                     |       | 14 500                                 |        | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 6 000                                  |       |

(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.

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution des attributions gratuites d'actions s'établit donc à 98.500, soit une dilution potentielle de 0,74 %.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

**III.23. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018**

Ce périmètre comprend la totalité des filiales du groupe.

| Société                                              | % d'intérêt               | Méthode | Siège                                             |
|------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------------------------------------------------|
| Aubay                                                | Société mère Consolidante |         | 13, rue Louis Pasteur 92100 Boulogne Billancourt  |
| <b>Espagne/Portugal</b>                              |                           |         |                                                   |
| Aubay Spain                                          | 100%                      | IG      | Dr. Zamenhof, 36 Dupl., 2° pl. 28027 Madrid       |
| Aubay Portugal                                       | 100%                      | IG      | Avenida da Republica 101, 3°A 1050 – 190 Lisbonne |
| Cast-Info (fusionnée dans Aubay Spain au 31/12/2018) | 100%                      | IG      | Ronda Sant Pere, 52 3ª Planta 08010 Barcelona     |
| <b>Belgique/Luxembourg</b>                           |                           |         |                                                   |
| Aubay (Luxembourg)                                   | 100%                      | IG      | 38, rue Pafebruch L-8308 Capellen Luxembourg      |
| Promotic Belgique                                    | 100%                      | IG      | Route de Louvain-La-Neuve, 4 boîte 32 B Belgrade  |
| <b>Italie</b>                                        |                           |         |                                                   |
| Aubay Italy Spa                                      | 100%                      | IG      | Largo la Foppa 2 20121 Milan                      |

Aubay UK, créé fin 2013, a été consolidé pour la première fois en 2015. Les chiffres étant mineurs, ils sont regroupés avec la maison mère dans la zone France.

**IV. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS****Exercice clos le 31 décembre 2018**

A l'Assemblée Générale de la société AUBAY,

**Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

**Observation**

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note II.1 de l'annexe des comptes consolidés qui expose les impacts de l'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

**Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 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.

## Evaluation des écarts d'acquisition (paragraphe « Ecarts d'acquisition » du chapitre II.1 Règles et méthodes comptables et note III.8 de l'annexe aux comptes consolidés)

| Point clé de l'audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Notre approche d'audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur comptable de 124 M€, au regard d'un total du bilan consolidé de 327 M€.</p> <p>Ils sont alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT correspondant aux zones géographiques dans lesquelles les entreprises acquises par le Groupe ont été intégrées et exercent leurs activités.</p> <p>A la clôture de chaque exercice et à chaque arrêté intermédiaire si un indice de perte de valeur est détecté, la Direction du Groupe s'assure que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente ainsi pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre, décrites dans les règles et méthodes comptables et les notes de l'annexe aux comptes consolidés, intègrent une part importante d'estimations et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des UGT ou groupes d'UGT.</li> </ul> <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 des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) de leur poids significatif dans les comptes consolidés du groupe (38% du total actif),</li> <li>(ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés.</li> </ul> | <p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation mis en place par la Société et avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests.</p> <p>Nous avons analysé la conformité aux normes comptables en vigueur de la méthodologie appliquée par la Société ainsi que du modèle d'évaluation de chaque UGT ou groupe d'UGT, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons examiné le processus d'élaboration des prévisions budgétaires et d'approbation par la direction du Groupe.</p> <p>Nous avons vérifié l'exhaustivité et le correct rattachement à chaque UGT ou groupe d'UGT des éléments composant la valeur comptable des actifs à tester.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- 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.</li> </ul> <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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales 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 ASSOCIES et par celle du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & ASSOCIES.

Au 31 décembre 2018, le cabinet CONSTANTIN ASSOCIES était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet BCRH & ASSOCIES dans la dixième année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense et Paris, le 8 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES  
Une entité du réseau Deloitte  
Philippe SOUMAH

BCRH & ASSOCIES  
François SORS

## COMPTES SOCIAUX 2018

### I. Rapport de gestion

- I.1 Activité 2018
- I.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques
- I.3 Risques financiers liés aux effets du changement climatique
- I.4 Comptes de résultats
- I.5 Comptes de bilan

### II. Annexes aux comptes sociaux

- II.1 Événements significatifs de l'exercice
- II.2 Règles et méthodes comptables
- II.3 Examen des comptes
- II.4 État de l'actif immobilisé
- II.5 État des amortissements
- II.6 État des provisions
- II.7 État des échéances des créances à la clôture de l'exercice
- II.8 Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat
- II.9 Capital social
- II.10 Rémunérations des Mandataires Sociaux
- II.11 Engagements hors bilan
- II.12 Filiales et participations

### III. Événements postérieurs à la clôture

### IV. Tableau des cinq derniers exercices

### V. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### VI. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés



## I. RAPPORT DE GESTION

### I.1. Activité 2018

#### Le compte de résultat de Aubay S.A.

Le montant du chiffre d'affaires en 2018 s'établit à 206 013 K€ contre 187 329 K€ en 2017 soit une hausse de +10%. Cette croissance est purement organique.

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 187 424 K€, le résultat d'exploitation s'établit à 19 783 K€ contre 15 487 K€ en 2017 soit une hausse de 27,7%.

Les produits financiers s'établissent à 3 322 K€ et prennent en compte les produits financiers de participations (dividendes et intérêts) pour 3,0 M€.

Les charges financières s'élèvent à 305 K€, constituées principalement des charges financières générées par les intérêts d'emprunts en cours (207 K€). Le résultat financier ressort donc à +3 016 K€ contre +2 880 K€ un an plus tôt.

**Le résultat courant s'élève à 22 800 K€ à comparer à 18 367 K€.**

Le résultat exceptionnel s'établit à -414 K€ contre -553 K€ en 2017. La Société a constaté une charge de participation de 1 467 K€ ainsi qu'un impôt sur bénéfices de 2 197 K€.

**Le résultat net de l'exercice s'élève à 18 721 K€ contre 16 096 K€ en 2017.**

Ces comptes comprennent des dépenses non déductibles fiscalement visées par l'article 223 quater du Code Général des Impôts pour un montant de 208 K€ représentant des amortissements excédentaires.

#### Le bilan de Aubay S.A.

Le total du bilan s'élève à 207,7 M€.

Les principales variations bilanciellles sont les suivantes :

Les capitaux propres s'élèvent à 127,1 M€ en hausse de 12,1 M€ après la prise en compte du résultat net de 18,7 M€ et de la distribution de dividendes pour 6,7 M€. Les dettes financières s'établissent à 17,9 M€ pour une trésorerie disponible de 13,7 M€.

Décomposition du solde des créances clients et dettes fournisseurs par date d'échéance

| En K€                      | Créances/dettes échues depuis |                       |            |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|------------|
|                            | <30 jours                     | >30jours et <90 jours | >90 jours  |
| <b>Créances clients</b>    | <b>4 237</b>                  | <b>984</b>            | <b>202</b> |
| En % du poste clients      | 11,0%                         | 2,5%                  | 0,5%       |
| <b>Fournisseurs</b>        | <b>3 213</b>                  | <b>216</b>            | <b>173</b> |
| En % du poste fournisseurs | 36,2%                         | 2,5%                  | 2,0%       |

## I.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

### I.2.1. 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 sont atteints.

### I.2.2. 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...

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 sont limitées aux seuls dirigeants mandataires sociaux. 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 constitue un gage déterminant de la qualité du contrôle fourni sur ces aspects.

### I.2.3. 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 conseil de surveillance de l'ensemble des filiales.

Les mandataires sociaux et dirigeants principaux intervenant dans les filiales ou établissement 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 le groupe 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 sont parfaitement identifiés au sein du groupe et fonctionnent selon une hiérarchie dé-corrélée 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 procédure 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.

#### **1.2.4. Système d'information comptable et financier**

Les processus et les systèmes d'information sont développés avec 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.

#### **1.2.5. 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 encours 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 par la direction financière.
- Les résultats des contrôles sont systématiquement revus et discutés avec la direction générale et juridique du groupe.

#### **1.2.6. Communication financière et comptable**

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.

#### **1.2.7. 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 page 28 du document de référence.

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.

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.

### I.2.8. 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.

### I.3. Risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'activité principale de l'entreprise, la prestation de consultants, n'induit pas de risque financier lié au changement climatique. Cependant et lié à cet enjeu, l'activité occasionne des déplacements de personnel, et dans une moindre mesure, une consommation de ses locaux en énergie, comme dans toute autre entreprise. Le risque lié à ces activités secondaires reste faible.

Des mesures ont été prises et explicitées dans le § Responsabilité Sociale et Environnementale, partie Politique Environnementale. Pour mémoire ces mesures sont :

- Comptabilisation réelle depuis 2012 des déplacements de nos collaborateurs selon mode de transport, (estimée depuis 2008) et actions pour réduire leur empreinte carbone,
- Audit énergétique de nos locaux, pistes détectées et chantiers mis en œuvre pour réduire la consommation en énergie,
- Certification environnementale ISO14001 obtenue en 2017.

Le Conseil d'Administration

### I.4. Comptes de résultats

| En K€                          | Notes           | 2018          | 2017          |
|--------------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Produits d'exploitation        | II.3.1.1        | 207 207       | 188 862       |
| Charges d'exploitation         | II.3.1.2        | 187 424       | 173 375       |
| <b>Résultat d'exploitation</b> |                 | <b>19 783</b> | <b>15 487</b> |
| Produits financiers            |                 | 3 322         | 3 127         |
| Charges financières            |                 | 306           | 247           |
| <b>Résultat financier</b>      | <b>II.3.1.3</b> | <b>3 016</b>  | <b>2 880</b>  |
| Résultat courant avant impôts  |                 | 22 800        | 18 367        |
| Produits exceptionnels         |                 | 195           | 121           |
| Charges exceptionnelles        |                 | 609           | 674           |
| Résultat exceptionnel          | II.3.1.4        | (414)         | (553)         |
| Impôt sur les bénéfices        | II.3.1.5        | 2 197         | 883           |
| Participation des Salariés     |                 | 1 467         | 835           |
| <b>Résultat net</b>            |                 | <b>18 721</b> | <b>16 096</b> |

## I.5. Compte de bilan

| Bilan Actif (en K€)                       | Notes             | 2018           | 2017           |
|-------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b>      |                   | <b>44 317</b>  | <b>44 188</b>  |
| Frais d'Établissement                     |                   | -              | -              |
| Concessions, brevets et droits similaires |                   | 240            | 111            |
| Fonds commercial                          |                   | 44 077         | 44 077         |
| Autres immobilisations incorporelles      |                   | -              | -              |
| <b>Immobilisations corporelles</b>        |                   | <b>3 878</b>   | <b>3 271</b>   |
| Constructions                             |                   | -              | -              |
| Installations techniques, matériels       |                   | -              | -              |
| Autres immobilisations corporelles        |                   | 3 594          | 2 758          |
| Immobilisations en cours                  |                   | 284            | 513            |
| <b>Immobilisations financières</b>        |                   | <b>63 062</b>  | <b>64 134</b>  |
| Participations                            |                   | 46 655         | 46 655         |
| Créances rattachées à des participations  |                   | -              | -              |
| Actions propres                           |                   | -              | -              |
| Prêts                                     |                   | 15 710         | 16 795         |
| Autres immobilisations financières        |                   | 697            | 684            |
| <b>Actif immobilisé</b>                   | <b>II.3.2.1.1</b> | <b>111 257</b> | <b>111 593</b> |
| <b>Créances</b>                           | <b>II.3.2.1.2</b> | <b>81 394</b>  | <b>74 982</b>  |
| Clients et comptes rattachés              |                   | 45 665         | 48 788         |
| Créances sur état                         |                   | 15 445         | 15 120         |
| Autres créances                           |                   | 20 284         | 11 074         |
| <b>Trésorerie</b>                         |                   | <b>13 923</b>  | <b>7 152</b>   |
| Valeurs mobilières de placement           |                   | 216            | 396            |
| Disponibilités                            |                   | 13 707         | 6 756          |
| <b>Actif circulant</b>                    |                   | <b>95 317</b>  | <b>82 134</b>  |
| <b>Compte de régularisation</b>           |                   | <b>1 079</b>   | <b>1 030</b>   |
| Charges constatées d'avance               |                   | 1 079          | 1 030          |
| <b>Total Actif</b>                        |                   | <b>207 653</b> | <b>194 757</b> |

| Bilan Passif (en K€)                                 | Note              | 2018           | 2017           |
|------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| <b>Capitaux propres</b>                              | <b>II.3.2.2.1</b> | <b>127 106</b> | <b>114 961</b> |
| Capital social                                       |                   | 6 568          | 6 544          |
| Primes d'émission                                    |                   | 35 761         | 35 754         |
| Réserve légale                                       |                   | 701            | 701            |
| Réserve réglementée                                  |                   |                |                |
| Report à nouveau                                     |                   | 64 607         | 55 207         |
| Résultat de l'exercice                               |                   | 18 721         | 16 096         |
| Provisions réglementées                              |                   | 748            | 659            |
| <b>Provisions pour risques et charges</b>            | <b>II.2.9</b>     | <b>654</b>     | <b>788</b>     |
| Provisions pour charges                              |                   | 276            | 317            |
| Provisions pour risques                              |                   | 378            | 471            |
| <b>Dettes</b>                                        | <b>II.3.2.2.2</b> | <b>76 374</b>  | <b>76 247</b>  |
| Emprunts obligataires convertibles                   |                   | -              | -              |
| Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit |                   | 17 944         | 21 847         |
| Emprunts et dettes financières diverses              |                   | -              | -              |
| Emprunts et dettes associés                          |                   | 3 449          | 3 573          |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés             |                   | 10 312         | 9 676          |
| Dettes fiscales et sociales                          |                   | 43 207         | 38 744         |
| Dettes sur immobilisations et comptes rattachés      |                   | 0              | 0              |
| Autres dettes                                        |                   | 1 462          | 2 407          |
| <b>Comptes de régularisation</b>                     |                   | <b>3 519</b>   | <b>2 761</b>   |
| Produits constatés d'avance                          |                   | 3 519          | 2 761          |
| <b>Total Passif</b>                                  |                   | <b>207 653</b> | <b>194 757</b> |

## II. ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

### II.1. Événements significatifs de l'exercice

Cf. page 20

### II.2. Règles et méthodes comptables

#### II.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°2016-07 du 4 novembre 2016, modifiant le règlement N°2014-03 du 5 juin 2014 relatif au Plan Comptable Général.

Les conventions comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence et conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre
- Indépendance des exercices

#### II.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 2018, 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 8,4% au 31 décembre 2018. 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 |
|-----------------------|-----------|

#### II.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 |

#### II.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 2018, 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 8,4% au 31 décembre 2018. 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.

### II.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.

### II.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.

|                                                                                                                                               | Nombre       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Titres affectés au contrat de liquidité classés en VMP                                                                                        | 6 829        |
| Titres affectés à l'annulation                                                                                                                | 0            |
| Titres affectés à la couverture d'engagements stock-options/actions gratuites                                                                 | 828          |
| Titres affectés à la conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelle de croissance externe | 0            |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                  | <b>7 657</b> |

### II.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.

#### **II.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.

#### **II.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<sup>er</sup> 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 2018 concernent :

- Litiges prud'homaux : 378 K€
- Provision Engagements de retraite : 276 K€

## II.3. Examen des comptes

### II.3.1. Notes explicatives sur le compte de résultat

#### II.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'échelonnant 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 :

| En K€                                 |                |
|---------------------------------------|----------------|
| Assistance filiale                    | 77             |
| Prestations et ventes de marchandises | 205 936        |
| <b>Total</b>                          | <b>206 013</b> |

Les autres produits s'établissent à 1 194 K€ et concernent principalement des remboursements de sécurité sociale, prévoyance, de formation, d'aide à l'embauche d'handicapés et d'avantages en nature pour 560 K€, de reprise de provision pour risque pour 34 K€.

#### II.3.1.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation s'élèvent à 187 424 K€ qui se ventilent de la manière suivante :

- Charges de personnel 145 959 K€
- Achats de marchandises 7 K€
- Autres achats et charges externes 34 581 K€
- Impôts et taxes 5 901 K€
- Dotations aux amortissements et provisions 808 K€
- Autres charges d'exploitation 168 K€

| Effectifs moyens              | 2018         | 2017         |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Productifs                    | 2 273        | 2 230        |
| Administratifs et Commerciaux | 171          | 169          |
| <b>Total</b>                  | <b>2 444</b> | <b>2 399</b> |

Les effectifs productifs comprennent le personnel sous-traitant.

#### II.3.1.3. Résultat financier

Les produits financiers correspondent principalement aux produits de cession des valeurs mobilières de placement (207 K€), aux intérêts sur les comptes courants du groupe (333 K€). Par ailleurs, des dividendes ont été reçus pour un montant de 2 661 K€.

Les charges financières se composent principalement des intérêts financiers sur emprunts bancaires pour 141 K€, et des pertes de cession des valeurs mobilières de placement (95 K€).

#### II.3.1.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement composé :

- 438 K€ d'indemnités transactionnelles et de départ en retraite.

#### II.3.1.5. Impôt sur les bénéfices

Aubay a comptabilisé un crédit impôt recherche de 3 239 K€ au titre de 2018.

Le montant de l'impôt sur les sociétés au taux de 33,89 % est de 5 436 K€, se décomposant en impôt sur le résultat courant pour 5 574 K€ et en impôt sur le résultat exceptionnel pour - 138 K€.

**II.3.2. Notes explicatives sur le Bilan****II.3.2.1. Bilan actif****II. 3.2.1.1. Actif immobilisé**

L'actif immobilisé d'un montant brut de 118 644 K€ est constitué pour l'essentiel par les participations financières pour un montant de 46 692 K€ et de 44 077 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 1er septembre et 1er 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€.

Le montant des participations correspond au prix payé à leur date d'acquisition et des compléments de prix le cas échéant.

**II. 3.2.1.2. Créances**

Le poste créances est composé principalement par des créances clients pour 45 731 K€, des créances sur État pour 15 445 K€, et des autres créances pour 20 284 K€ qui sont principalement des avances en compte courant vers les filiales du groupe, et des remboursements de la sécurité sociale à recevoir.

Pour l'état des échéances des créances à la clôture de l'exercice, voir le tableau page 84 de l'annexe.

**II. 3.2.1.3. Charges constatées d'avance**

Cette rubrique ne contient que des charges ordinaires liées à l'exploitation normale de l'entreprise.

**II.3.2.2. Bilan Passif****II. 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. Réglém. |
|---------------------------------------|----------------|--------------|------------------|---------------------|------------------|---------------|---------------|
| <b>31/12/17</b>                       | <b>114 961</b> | <b>6 544</b> | <b>35 754</b>    | <b>701</b>          | <b>55 207</b>    | <b>16 096</b> | <b>659</b>    |
| Affectation résultat                  | -              | -            |                  | -                   | 16 096           | (16 096)      | -             |
| Résultat de l'exercice                | 18 721         | -            | -                | -                   | -                | 18 721        | -             |
| Augmentation de capital et dividendes | (6 666)        | 24           | 6                | -                   | (6 696)          | -             | -             |
| Provisions réglementées               | 89             | -            | -                | -                   | -                | -             | 89            |
| <b>31/12/18</b>                       | <b>127 105</b> | <b>6 568</b> | <b>35 760</b>    | <b>701</b>          | <b>64 607</b>    | <b>18 721</b> | <b>748</b>    |

**II. 3.2.2.2. Dettes**

État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

| En K€                       | Montant brut  | A 1 an au plus | Entre 1 et 5 ans | A plus de 5 ans |
|-----------------------------|---------------|----------------|------------------|-----------------|
| Établissements de crédit    | 17 944        | 8 660          | 9 284            | -               |
| Dettes financières diverses | -             | -              | -                | -               |
| Fournisseurs                | 10 311        | 10 311         | -                | -               |
| Dettes fiscales et sociales | 43 207        | 43 207         | -                | -               |
| Dettes associés             | 3 449         | 3 449          | -                | -               |
| Dettes sur immobilisations  | -             | -              | -                | -               |
| Autres dettes               | 1 462         | 1 462          | -                | -               |
| Produits constatés d'avance | 3 519         | 3 519          | -                | -               |
| <b>Total</b>                | <b>79 892</b> | <b>70 608</b>  | <b>9 284</b>     | <b>-</b>        |

Ventilation des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit par nature de taux

| En K€         | 31/12/18      |
|---------------|---------------|
| Taux fixe     | 1 350         |
| Taux variable | 16 594        |
| <b>Total</b>  | <b>17 944</b> |

Charges à payer et Produits à recevoir inclus dans les postes du bilan

Produits à Recevoir : **10 910 K€**

- Créances Clients et Comptes Rattachés : 7 082 K€
- État, Produits à Recevoir : 3 453 K€
- Autres Créances : 315 K€
- Intérêts courus à recevoir : 60 K€

Charges à Payer : **20 593 K€**

- Emprunt, Intérêts courus 18 K€
- Dettes financières diverses : 0 K€
- Fournisseurs et Comptes Rattachés : 1 446 K€
- Clients et Comptes Rattachés : 1 451 K€
- Dettes, provision pour congés payés : 6 577 K€
- Frais de Personnel, Charges : 2 316 K€
- Frais de Personnel, Participation : 1 467 K€
- Charges Sociales à Payer : 4 242 K€
- Impôts et Taxes à Payer : 3 065 K€
- Autres Dettes, Divers : 11 K€

**II. 3.2.2.3. Dettes représentées par des effets de commerce**

Néant.

**II. 3.2.2.4. Produits constatés d'avance**

Cette rubrique ne contient que des produits ordinaires liés à l'exploitation normale de l'entreprise.

## II.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 |
|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Valeurs brutes</b>         |                                     |                                                                                 |                                                            |                                     |
| Immobilisations incorporelles | 46 082                              | 197                                                                             | -                                                          | 46 279                              |
| Immobilisations corporelles   | 7 771                               | 1 333                                                                           | 1                                                          | 9 103                               |
| Immobilisations financières   | 64 334                              | 73                                                                              | 1 145                                                      | 63 262                              |
| <b>Total</b>                  | <b>118 187</b>                      | <b>1 603</b>                                                                    | <b>1 146</b>                                               | <b>118 644</b>                      |
|                               |                                     |                                                                                 |                                                            |                                     |
| Immobilisations incorporelles | 1 894                               | 67                                                                              | -                                                          | 1 961                               |
| Immobilisations corporelles   | 4 501                               | 725                                                                             | -                                                          | 5 226                               |
| Immobilisations financières   | 200                                 | -                                                                               | -                                                          | 200                                 |
| <b>Total</b>                  | <b>6 595</b>                        | <b>792</b>                                                                      | <b>-</b>                                                   | <b>7 387</b>                        |

## II.5. État des amortissements

| En K€                                | Amortissements début d'exercice | Apports  | Augmentations dotation linéaire | Diminutions | Amortissements fin d'exercice |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|
| <b>Immobilisations incorporelles</b> | 1 894                           | -        | 67                              | -           | 1 961                         |
| <b>Total</b>                         | <b>1 894</b>                    | <b>-</b> | <b>67</b>                       | <b>-</b>    | <b>1 961</b>                  |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |                                 |          |                                 |             |                               |
| Constructions                        | -                               | -        | -                               | -           | -                             |
| Installations techniques, matériels  | -                               | -        | -                               | -           | -                             |
| Autres immobilisations corporelles   | 4 501                           | -        | 725                             | -           | 5 226                         |
| <b>Total</b>                         | <b>4 501</b>                    | <b>-</b> | <b>725</b>                      | <b>-</b>    | <b>5 226</b>                  |

## II.6. État des provisions

| En K€                                    | Provisions début d'exercice | Apports/ virements de poste à poste | Augmentations dotation linéaire | Diminutions | Provisions fin d'exercice |
|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------|---------------------------|
| <b>Immobilisations financières</b>       |                             |                                     |                                 |             |                           |
| Participations                           | -                           | -                                   | -                               | -           | -                         |
| Créances rattachées à des participations | -                           | -                                   | -                               | -           | -                         |
| Actions propres                          | 0                           | -                                   | -                               | 0           | -                         |
| Autres immobilisations financières       | 200                         | -                                   | -                               | -           | 200                       |
| <b>Total</b>                             | <b>200</b>                  | <b>-</b>                            | <b>-</b>                        | <b>-</b>    | <b>200</b>                |
| <b>Actif circulant</b>                   |                             |                                     |                                 |             |                           |
| Créances clients                         | 67                          | -                                   | -                               | -           | 67                        |
| Autres créances                          | 0                           | -                                   | -                               | -           | 0                         |
| Valeurs mobilières de placement          | 0                           | -                                   | 1                               | 0           | 1                         |
| <b>Total</b>                             | <b>67</b>                   | <b>-</b>                            | <b>1</b>                        | <b>-</b>    | <b>68</b>                 |

## II.7. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

| En K€                              | Montant net   | A 1 an au plus | A plus d'un an |
|------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Autres immobilisations financières | 698           | -              | 698            |
| Clients et comptes rattachés       | 45 664        | 45 665         | -              |
| Créances sur l'État                | 15 445        | 4 468          | 10 977         |
| Comptes courants actif             | 19 946        | 19 946         | -              |
| Autres créances                    | 338           | 338            | -              |
| Charges constatées d'avance        | 1 079         | 1 079          | -              |
| <b>Total</b>                       | <b>83 170</b> | <b>71 495</b>  | <b>11 675</b>  |

## II.8. Éléments relevant de plusieurs postes du bilan et du compte de résultat

| Postes du Bilan (en K€)                  | Montant concernant les entreprises liées |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Participations                           | 46 692                                   |
| Créances rattachées à des participations | 19 946                                   |
| Créances clients et comptes rattachés    | 161                                      |
| Provisions sur participations            | (38)                                     |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | (99)                                     |
| Prêt                                     | 14 877                                   |
| Dettes liées à des participations        | (3 449)                                  |
| Autres dettes                            | -                                        |
| Charges constatées d'avance              | -                                        |
| Produits constatés d'avance              | -                                        |
| Produits de participations               | -                                        |

| Postes du Compte de résultat (en K€) | Montant concernant les entreprises liées |
|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Ventes de services                   | 335                                      |
| Achats de services                   | (883)                                    |
| Dividendes reçus                     | 2 655                                    |
| Intérêts facturés (Produits)         | 415                                      |
| Intérêts facturés (charges)          | (65)                                     |
| Autres produits exceptionnels        | -                                        |
| Abandon de créance exceptionnel      | -                                        |

## II.9. Capital social

Cf. pages 55 et 100.

## II.10. Rémunérations des Mandataires Sociaux

Cf. page 124.

## II.11. Engagements hors bilan

### Retraite :

Aucune provision n'a été constituée en matière de pension et de retraite dans les comptes annuels d'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 276 K€ au 31 décembre 2018. L'estimation des engagements de retraite dus aux salariés s'élève au 31 décembre 2018 à 2 286 K€ contre 2 075 K€ à fin 2017.

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.

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 1,57% (taux iBoxx Corporates AA 10+),
- Un taux moyen d'augmentation des salaires fixé à 1%.

### 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€                                        | 2018         | 2017         |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Cautions de contre-garanties sur marchés     | -            | -            |
| Engagements Véhicules et Copieurs            | 967          | 610          |
| Nantissements hypothèques et sûretés réelles | -            | -            |
| Avals, Cautions et garanties données         | 1 900        | 1 000        |
| Autres engagements donnés                    | -            | -            |
| <b>Total</b>                                 | <b>2 867</b> | <b>1 610</b> |

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.

## II.12. Filiales et participations

## II.12.1. Filiales (en milliers d'euros)

| Sociétés                    | Capital | Capitaux propres avant affectation | Quote-part (%) | 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     | 5 861                              | 100%           | 13 566                 | (2 871)                    | -                             | 20 184                    | 1 854                        | 860                                         |
| Aubay Spain(E)              | 1 611   | 4 715                              | 100%           | 13 879                 | 12 238                     | 1 900                         | 45 237                    | 429                          | -                                           |
| Aubay Italia (I)            | 128     | 28 466                             | 100%           | 12 973                 | 21 062                     | -                             | 101 904                   | 5 952                        | -                                           |
| Aubay Promotic Belgique (B) | 100     | 873                                | 100%           | 2 715                  | (578)                      | -                             | 3 107                     | 165                          | 230                                         |
| Aubay Portugal (P)          | 2 800   | 5 719                              | 100%           | 2 800                  | 1 485                      | -                             | 25 269                    | 2 709                        | 1 565                                       |
| Aubay UK (GB)               | -       | 304                                | 100%           | 1                      | 38                         | -                             | 1 272                     | 156                          | -                                           |

## Liste des Succursales du groupe

| Belgique                             | Adresse                                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Succursale de Aubay (Luxembourg) S.A | Boulevard Paepsem, Paepsemiaan 11/B<br>B 1070 Bruxelles |

## II.12.2. Renseignements globaux

| En K€                          | Filiales françaises | Filiales étrangères |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Valeur d'inventaire des titres | 722                 | 45 934              |
| Prêts et avances consentis     | -                   | 31 374              |
| Cautions et avals donnés       | -                   | 1 900               |
| Dividendes encaissés           | -                   | -                   |

## III. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

## IV. TABLEAU DES CINQ DERNIERS EXERCICES

| Nature des indications                                                        | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capital social (€)                                                            | 6 510 148,00 | 6 515 148,00 | 6 517 648,00 | 6 544 498,00 | 6 568 398,00 |
| Nombre d'actions ordinaires existantes                                        | 13 020 296   | 13 030 296   | 13 035 296   | 13 088 996   | 13 136 796   |
| 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) | 108 400      | 106 200      | 95 500       | 100 800      | 98 500       |
| Chiffre d'affaires hors taxes                                                 | 125 689 245  | 150 430 549  | 180 048 621  | 187 329 141  | 206 013 342  |
| Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions            | 9 458 762    | 12 648 305   | 14 911 066   | 18 420 193   | 23 133 869   |
| Impôts sur les bénéfices                                                      | 906 949      | 1 107 211    | 369 933      | 883 168      | 2 197 421    |
| Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions            | 7 763 184    | 10 968 210   | 23 501 135   | 16 096 075   | 18 720 735   |
| Montant des résultats distribués                                              | 2 731 498    | 3 241 484    | 4 558 083    | 6 017 422    | 6 695 777    |
| Résultat avant impôts, participation, amortissements et provisions            | 0,726        | 0,971        | 1,144        | 1,407        | 1,761        |
| Résultat après impôts, participation, amortissements et provisions            | 0,596        | 0,842        | 1,803        | 1,230        | 1,425        |
| Dividende attribué à chaque action                                            | 0,23         | 0,30         | 0,41         | 0,47         | 0,60         |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice                       | 1 384        | 1 499        | 1 941        | 2 034        | 2 148        |
| Montant de la masse salariale de l'exercice (€)                               | 60 236 492   | 67 113 122   | 89 416 391   | 94 212 466   | 100 413 478  |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (€)   | 27 215 261   | 30 564 201   | 39 970 684   | 41 844 704   | 45 545 263   |

## V. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale de la société AUBAY,

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société AUBAY relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

**Évaluation des fonds commerciaux (paragraphe « Immobilisations incorporelles » du chapitre II.2 Règles et méthodes comptables et note II. 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 2018, les fonds commerciaux sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 44 M€, au regard d'un total du bilan de 208 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"> <li>- 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 ;</li> <li>- le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie ;</li> <li>- le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés.</li> </ul> <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"> <li>(i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (21% du total actif),</li> <li>(ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur actuelle, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés.</li> </ul> | <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"> <li>- 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 ;</li> <li>- comparé le taux de croissance à l'infini retenu pour les flux projetés avec les analyses de marché et nos benchmarks internes ;</li> <li>- 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.</li> </ul> <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 « Immobilisations financières » du chapitre II.2 Règles et méthodes comptables et note II.12.1 Filiales de l'annexe aux comptes annuels)

| Point clé de l'audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Notre approche d'audit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 47 M€, au regard d'un total du bilan de 208 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"> <li>- 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 ;</li> <li>- le taux de croissance à l'infini retenu pour les projections de flux de trésorerie, unique pour l'intégralité des filiales ;</li> <li>- le taux d'actualisation (WACC) appliqué aux flux de trésorerie ainsi estimés, unique pour l'intégralité des filiales.</li> </ul> <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"> <li>(i) de leur poids significatif dans les comptes annuels de la société (22% du total actif),</li> <li>(ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur d'utilité, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés.</li> </ul> | <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"> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- 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.</li> </ul> <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.441-4 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels.

***Rapport sur le gouvernement d'entreprise***

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. 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. 225-37-5 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.

**Informations résultant d'autres obligations légales 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 ASSOCIES et du 14 mai 2009 pour le cabinet BCRH & ASSOCIES.

Au 31 décembre 2018, le cabinet CONSTANTIN ASSOCIES était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet BCRH & ASSOCIES dans la dixième 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.823-10-1 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.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense et Paris, le 8 avril 2019  
Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES  
Une entité du réseau Deloitte  
Philippe SOUMAH

BCRH & ASSOCIES  
François SORS

## VI. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

---

#### Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu 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 ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La-Défense et Paris, le 8 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

BCRH & ASSOCIES

*Une entité du réseau Deloitte*

Philippe SOUMAH

François SORS

## RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE & RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

- I. Responsable du document de référence
- II. Attestation du responsable du document de référence
- III. Responsable du contrôle des comptes
- IV. Responsables de l'information



**I. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE**

Monsieur Christian Aubert, Président du Conseil d'Administration de Aubay.

**II. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE**

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (pages 34 à 68 et 73 à 90) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le Président du Conseil d'Administration

**Monsieur Christian Aubert**

**III. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES****Commissaires aux Comptes titulaires****BCRH Associés**

Représenté par François Sors

35 rue de Rome

75008 Paris

Date de première nomination : Assemblée Générale Extraordinaire du 14 mai 2009

Renouvellement le 19 mai 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

**Cabinet Constantin Associés**

Représenté par Philippe Soumah

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

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

**Commissaires aux Comptes suppléants****Monsieur Hrag Soudjian**

89 Boulevard Haussmann

75008 Paris

Date de première nomination : Assemblée Générale Extraordinaire du 19 mai 2015.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

**BEAS**

6 place de la Pyramide

92908 Paris la Défense

Date de première nomination : Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 2016.

Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

#### IV. RESPONSABLES DE L'INFORMATION

**Monsieur Philippe Rabasse**

Directeur Général

13, rue Louis Pasteur

92513 Boulogne-Billancourt Cedex

Tél. : 01 46 10 67 50

Fax : 01 46 10 67 51

**Monsieur 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

**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 de Référence :

- Les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2017, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent respectivement aux pages 32 à 84 du Document de Référence déposé le 9 avril 2018 auprès de l'AMF sous le numéro D.18-0305.
- Les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2016, ainsi que les rapports des contrôleurs légaux, figurent respectivement aux pages 29 à 74 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2017 sous le numéro D.17-0359.

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

- I. Renseignements généraux
- II. Renseignements sur le capital
- III. Participation/intéressement du personnel
- IV. Nantissements & garanties sur titres et actifs



## I. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

### Dénomination sociale (article 3 des statuts)

Aubay

### Siège social

13 rue Louis Pasteur, 92100 Boulogne-Billancourt.

### 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.

LEI 969500KGFSDP6UUKIA67

### 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.

### 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<sup>er</sup> 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 de 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**

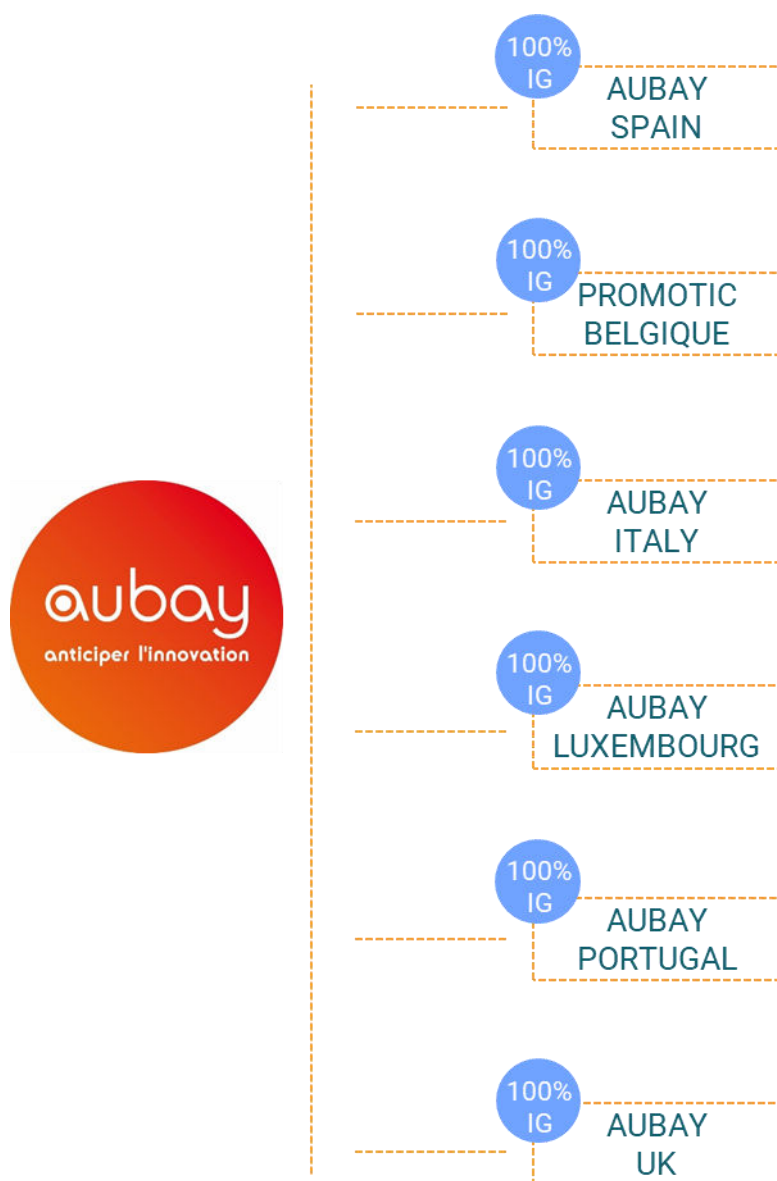
N'étant pas propriétaire d'espaces de bureaux (à l'exception d'un immeuble à Nanine), Aubay a conclu des contrats de bail avec les propriétaires des locaux occupés par le groupe.

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.

## Organigramme au 31.12.2018



## II. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

**Capital social**

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 6.568.398 €, divisé en 13.136.796 actions de 0,5 € de nominal chacune, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie.

**Répartition du capital et droits de vote au cours des trois dernières années à la connaissance de la Société**

L'actionnariat était, à la connaissance de la Société, réparti comme suit :

| Situation au 31 12 2018  |                   |               |                     |                  |                             |
|--------------------------|-------------------|---------------|---------------------|------------------|-----------------------------|
| Actionnariat             | Nbre actions      | % capital     | Nbre droits de vote | % droits de vote | % droits de vote exerçables |
| Philippe Rabasse         | 2 018 767         | 15,37         | 4 037 534           | 20,56            | 20,56                       |
| Christophe Andrieux      | 1 003 542         | 7,64          | 2 001 084           | 10,19            | 10,19                       |
| Christian Aubert         | 966 659           | 7,36          | 1 898 385           | 9,67             | 9,67                        |
| Stéphanie Aubert Thomas  | 211 060           | 1,61          | 420 891             | 2,14             | 2,14                        |
| Vanessa Aubert           | 211 060           | 1,61          | 422 120             | 2,15             | 2,15                        |
| Philippe Cornette        | 567 305           | 4,32          | 1 067 786           | 5,44             | 5,44                        |
| Didier Lalanne           | 409 130           | 3,11          | 775 760             | 3,95             | 3,95                        |
| Famille Vincent Gauthier | 346 925           | 2,64          | 681 850             | 3,47             | 3,47                        |
| Christian Meunier        | 281 000           | 2,14          | 544 000             | 2,77             | 2,77                        |
| Famille Paolo Riccardi   | 250 801           | 1,91          | 464 602             | 2,37             | 2,37                        |
| Titres d'autodétention   | 7 657             | 0,06          | -                   | -                | -                           |
| Public                   | 6 870 547         | 52,30         | 7 324 410           | 37,30            | 37,30                       |
| <b>Total</b>             | <b>13 136 796</b> | <b>100,00</b> | <b>19 638 422</b>   | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>               |

**NB :** Les actions détenues par les enfants majeurs qui faisaient l'objet d'une précision dans les positions exprimées en 2017 ne sont désormais plus consolidées dans les positions présentées au 31 12 2018. Seules demeurent agrégées dans un poste « famille » les positions des enfants mineurs et/ou des conjoints.

| Situation 31.12.2017        |                   |               |                     |                  |                             |
|-----------------------------|-------------------|---------------|---------------------|------------------|-----------------------------|
| Actionnariat                | Nbre actions      | % capital     | Nbre droits de vote | % droits de vote | % droits de vote exerçables |
| Famille Rabasse             | 2 108 700         | 16,11         | 4 217 400           | 20,93            | 20,93                       |
| <i>Dont enfants majeurs</i> | <i>84 000</i>     | <i>0,64</i>   | <i>168 000</i>      | <i>0,83</i>      | <i>0,83</i>                 |
| Famille Aubert              | 1 553 846         | 11,87         | 3 106 463           | 15,42            | 15,42                       |
| <i>Dont enfants majeurs</i> | <i>422 120</i>    | <i>3,22</i>   | <i>842 811</i>      | <i>4,18</i>      | <i>4,18</i>                 |
| Famille Andrieux            | 1 144 026         | 8,74          | 2 216 052           | 11,00            | 11,00                       |
| <i>Dont enfants majeurs</i> | <i>100 000</i>    | <i>0,76</i>   | <i>140 000</i>      | <i>0,69</i>      | <i>0,69</i>                 |
| Famille Cornette            | 709 785           | 5,42          | 1 402 546           | 6,96             | 6,96                        |
| <i>Dont enfants majeurs</i> | <i>48 280</i>     | <i>0,37</i>   | <i>96 560</i>       | <i>0,48</i>      | <i>0,48</i>                 |
| Famille Lalanne             | 492 711           | 3,76          | 934 422             | 4,64             | 4,64                        |
| <i>Dont enfants majeurs</i> | <i>75 081</i>     | <i>0,57</i>   | <i>150 162</i>      | <i>0,75</i>      | <i>0,75</i>                 |
| Famille Gauthier            | 413 797           | 3,16          | 815 594             | 4,05             | 4,05                        |
| Christian Meunier           | 287 000           | 2,19          | 562 000             | 2,79             | 2,79                        |
| Famille Riccardi            | 282 000           | 2,15          | 514 801             | 2,55             | 2,55                        |
| Titres d'autodétention      | 7 281             | 0,06          | 0                   | 0,00             | 0,00                        |
| Public                      | 6 089 850         | 46,53         | 6 380 579           | 31,67            | 31,67                       |
| <b>Total</b>                | <b>13 088 996</b> | <b>100,00</b> | <b>20 149 857</b>   | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>               |

| Actionnariat           | Situation 31.12.2016 |               |                  |                             |
|------------------------|----------------------|---------------|------------------|-----------------------------|
|                        | Nbre actions         | % capital     | % droits de vote | % droits de vote exerçables |
| Famille Rabasse        | 2 158 700            | 16,57         | 20,85            | 20,85                       |
| Famille Aubert         | 1 553 846            | 11,93         | 15,40            | 15,40                       |
| Famille Andrieux       | 1 138 025            | 8,74          | 11,25            | 11,25                       |
| Famille Cornette       | 753 596              | 5,79          | 7,43             | 7,43                        |
| Famille Lalanne        | 492 541              | 3,78          | 4,63             | 4,63                        |
| Famille Gauthier       | 460 838              | 3,54          | 4,54             | 4,54                        |
| Christian Meunier      | 297 000              | 2,28          | 2,88             | 2,88                        |
| Famille Riccardi       | 276 000              | 2,12          | 2,52             | 2,52                        |
| Titres d'autodétention | 7 859                | 0,06          | 0,00             | 0,00                        |
| Public                 | 5 896 891            | 45            | 30,49            | 30,49                       |
| <b>Total</b>           | <b>13 035 296</b>    | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b>               |

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2018 aucune action de concert.

À la connaissance de la Société aucun actionnaire du poste « public » ne détient plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

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 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.

#### **Personnes physiques et morales détenant une part significative du capital de la Société au 31 décembre 2018 et à la connaissance de la Société**

Le capital social de la Société était principalement détenu au 31 décembre 2018 par M. Philippe Rabasse (15,37%), M. Christophe Andrieux (7,64 %), et Monsieur Christian Aubert (7,36 % du capital).

Chacun des actionnaires présenté ci-dessus comme concentrant les actions détenues par sa « famille » consolide la position qu'il détient à titre personnel, toujours très largement prépondérante dans la position exprimée, et les actions détenues par ses enfants mineurs et/ou conjointe, toujours « marginaux » dans le décompte familial qui est présenté.

**Opérations réalisées sur le titre Aubay par les Dirigeants**

Les mouvements suivant sont portés à la connaissance de l'AMF et du public au cours de l'exercice 2018 :

| 2018       |                     |                             |            |                       |            |                     |             |                 |
|------------|---------------------|-----------------------------|------------|-----------------------|------------|---------------------|-------------|-----------------|
| Date       | Nom du Dirigeant    | Fonction(s)                 | Instrument | Nombre titres achetés | Prix total | Nombre titres cédés | Prix total  |                 |
| 03-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 3 852               | 134 602 €   |                 |
| 04-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 2 060               | 70 611 €    |                 |
| 05-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 362                 | 12 351 €    |                 |
| 08-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 3 912               | 133 486 €   |                 |
| 09-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 3 150               | 107 365 €   |                 |
| 10-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 1 652               | 56 228 €    |                 |
| 26-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 6 842               | 252 679 €   |                 |
| 29-janv-18 | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 3 170               | 117 762 €   |                 |
| 19-avr-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 281                 | 11 576 €    |                 |
| 20-avr-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 271                 | 10 841 €    |                 |
| 20-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 2 625               | 107 059 €   |                 |
| 20-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 1 660               | 67 247 €    |                 |
| 23-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 1 303               | 52 121 €    |                 |
| 24-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 493                 | 19 720 €    |                 |
| 24-avr-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 3 411               | 135 290 €   |                 |
| 25-avr-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 2 037               | 79 118 €    |                 |
| 26-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 282                 | 11 280 €    |                 |
| 27-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 3 467               | 138 700 €   |                 |
| 30-avr-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 62                  | 2 480 €     |                 |
| 04-mai-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 6 590               | 263 600 €   |                 |
| 04-mai-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 1 000               | 40 741 €    |                 |
| 14-mai-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | 6 000                 | - €        | - €                 | - €         | Acquisition AGA |
| 14-mai-18  | Philippe Cornette   | Directeur Général Délégué   | Actions    | 6 000                 | - €        | - €                 | - €         | Acquisition AGA |
| 14-mai-18  | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | 6 000                 | - €        | - €                 | - €         | Acquisition AGA |
| 14-mai-18  | Paolo Riccardi      | Directeur Général Délégué   | Actions    | 6 000                 | - €        | - €                 | - €         | Acquisition AGA |
| 21-juin-18 | Vincent Gauthier    | Administrateur / DG Délégué | Actions    | - €                   | - €        | 65 872              | 2 437 264 € |                 |
| 26-juin-18 | Christian Aubert    | Président du Conseil        | Actions    | - €                   | - €        | 6 000               | 223 200 €   |                 |
| 27-juin-18 | Christian Aubert    | Président du Conseil        | Actions    | - €                   | - €        | 105 067             | 3 933 614 € |                 |
| 04-juil-18 | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | 1 446                 | 53 054 €   |                     |             |                 |
| 13-sept-18 | Philippe Cornette   | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 92 000              | 3 634 000 € |                 |
| 14-sept-18 | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 11 438              | 469 335 €   |                 |
| 18-sept-18 | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 8 062               | 329 576 €   |                 |
| 20-sept-18 | Philippe Cornette   | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 7 600               | 307 800 €   |                 |
| 24-sept-18 | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 4 720               | 189 928 €   |                 |
| 25-sept-18 | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 5 780               | 231 626 €   |                 |
| 01-oct-18  | Christophe Andrieux | Directeur Général Délégué   | Actions    | - €                   | - €        | 500                 | 20 226 €    |                 |
| 07-déc-18  | Philippe Rabasse    | Administrateur / DG         | Actions    | - €                   | - €        | 5 933               | 183 033 €   |                 |

**Franchissements de seuils déclarés à la société**

Aucun franchissement de seuil n'a été porté à la connaissance de la Société durant l'exercice 2018.

**Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices**

| Date       | Opération                                                                             | Nombre d'actions créées (annulées) | Nominal     | Prime (1)    | Nominal Cumulé | Nombre d'actions Cumulé |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------------------|
| 09/06/2016 | Souscription à 5.000 actions dans le cadre du plan d'option de souscription d'actions | 5000                               | 2 500,00 €  | 23 950,00 €  | 6 517 648,00 € | 13 035 296              |
| 21/03/2017 | Souscription à 5.700 actions dans le cadre du plan d'option de souscription d'action  | 5700                               | 2 850,00 €  | 27 303 ,00 € | 6 520 498,00 € | 13 040 996              |
| 21/03/2017 | Émission de 42.000 actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites    | 42000                              | 21 000,00 € | 0,00 €       | 6 541 498,00 € | 13 082 996              |
| 11/05/2017 | Émission de 6.000 actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites     | 6000                               | 3 000,00 €  | 0,00 €       | 6 544 498,00 € | 13 088 996              |
| 16/05/2018 | Émission de 42.000 actions dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites    | 42000                              | 21 000,00 € | 0,00 €       | 6 565 498,00 € | 13 130 996              |
| 16/05/2018 | Émission de 6.000 actions dans le cadre du plan de souscription d'actions gratuites   | 5800                               | 2 900,00 €  | 27 782,00 €  | 6 568 398,00 € | 13 136 796              |

(1) avant imputation, le cas échéant, des frais d'émission

## Utilisation des délégations de compétence consenties au Conseil en 2016/2017 et Capital autorisé non émis au 31 décembre 2018

### Valeurs mobilières simples

Le Conseil d'Administration de la Société a été autorisé, par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 pour une durée maximale de 26 mois à compter de cette date, à augmenter le capital en une ou plusieurs fois, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription par émission de toutes valeurs mobilières, y compris des bons autonomes, donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital social, à l'exception d'actions de priorité, d'actions à dividende prioritaire sans droit de vote et de certificats d'investissement d'un montant maximal de 6M€ en nominal, et/ou par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes d'émission ou tout autre élément susceptible d'être incorporé au capital d'un montant maximal de 6 M€ en nominal. Cette délégation de compétence n'a pas été utilisée par le Conseil en 2018.

### Valeurs mobilières rémunérant un apport en nature

Le Conseil a été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017 au terme de sa dix-septième résolution et pour une durée de 26 mois, à émettre des actions, titres de capital ou titres ou valeurs mobilières diverses donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société, dans la limite de 10% du capital au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Cette délégation n'a pas été mise en œuvre en 2018 par le Conseil.

### Valeurs mobilières offertes par Placement Privé

Le Conseil a été autorisé par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2017 au terme de sa dix-huitième résolution, pour une durée de 26 mois, à procéder à une ou des augmentations de capital réservées au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans les conditions prévues aux articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, aux articles L.225-135, L.225-135-1, L.225-136, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce et de l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, et dans la limite de 20% du capital social de la société. Il n'a pas été fait usage de cette délégation de compétence par le Conseil en 2018.

### Valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital

Le Conseil a, en outre, été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017, et pour une durée maximale de 26 mois à compter de cette date, à émettre un montant nominal global maximum de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de 250 M€.

Le Conseil n'a pas usé de cette délégation de compétence en 2018.

### Valeurs mobilières réservées au profit des salariés

Le Conseil a été autorisé par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2017 au terme de sa dix-neuvième résolution à augmenter le capital social au profit des salariés afin qu'il puisse se conformer notamment aux dispositions des articles L.225-129-6 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail. Cette délégation est désormais donnée dans la limite de 2% du capital et pour une durée de 26 mois.

Cette autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2018 par le Conseil.

### Stocks Options et Actions Gratuites

Cf. tableau Capital Potentiel p.111.

## Rachat par la Société de ses propres actions

### Programme en cours

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2018, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, a autorisé le Conseil d'Administration, conformément à l'article L.225-209 du Code de commerce, à acheter les actions de la société. Les caractéristiques synthétiques de ce programme sont les suivantes.

Objectifs :

- Assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Aubay au travers d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») ;
- Annuler des actions ;
- Respecter dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi, les obligations de délivrance d'actions contractées à l'occasion :
  - Des programmes d'options d'achat d'actions de la Société aux salariés ou mandataires sociaux du groupe ;
  - De l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe ;
  - De la conversion de titres de créance donnant accès au capital.
- Remettre des actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

*Part maximale du capital autorisée* : la part maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée est fixée en théorie à 10 % du capital, ce qui représentait au regard du nombre d'actions existant au 31 décembre 2017 un nombre maximal de 1.308.899 actions.

*Part maximale du capital visée* : compte tenu de ce que la Société détenait au 31 décembre 2017, 7.281 de ses propres actions, la Société ne peut racheter au titre du présent programme que 1.301.618 actions.

Montant maximal payable par la Société : 78.097.080 €.

- Prix maximum d'achat : 60 €.
- 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 15 mai 2018 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 15 novembre 2019.

### Annulations d'actions intervenues en 2018

Aucune annulation d'action n'a été décidée au cours de l'exercice 2018.

**Tableaux de synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2018****Bilan Synthétique Exercice 2018**

|                                                 | Nombre d'actions rachetées | Prix Moyen Pondéré | Nombre d'actions revendues        | Prix Moyen Pondéré |
|-------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Contrat de Liquidité                            | 169 659                    | 36,23 €            | 169 283                           | 36,25              |
|                                                 | Nombre d'actions rachetées | Prix Moyen Pondéré | Nombre d'actions remises/annulées | Prix Moyen Pondéré |
| Hors Contrat de Liquidité                       |                            |                    |                                   |                    |
| Couverture d'engagements de livraison de titres | -                          | - €                | -                                 | - €                |
| <i>Annulation</i>                               | -                          | - €                | -                                 | - €                |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>                            | <b>169 659</b>             | <b>36,23 €</b>     | <b>169 283</b>                    | <b>36,25 €</b>     |

**Situation de l'auto détention au 31 décembre 2018**

|                                                         |              |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| Titres affectés au contrat de liquidité                 | 6 829        |
| Titres affectés à l'annulation                          | -            |
| Titres affectés de couverture SO/AGA/croissance externe | 828          |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>7 657</b> |

**Nouveau Programme, Descriptif**

Un nouveau programme de rachat sera présenté à l'Assemblée Générale du 14 mai 2019. 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 14 mai 2019 de la résolution n°17 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 ;
  - Couvrir des obligations liées à des titres de créance donnant accès au capital ;
  - De l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe.
- Remettre des actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

*Part maximale du capital autorisée* : la part maximale du capital de la Société susceptible d'être rachetée est fixée en théorie à 10 % du capital, soit, sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2018, un nombre maximal d'actions à racheter de 1.313.679.

*Part maximale du capital visée* : Compte tenu de ce que la Société détenait 31 décembre 2018, 7.657 de ses propres actions, soit 0,06% de son capital, la Société ne pourra racheter à l'avenir que 9,94 % du capital, soit 1.306.022 actions.

Montant maximal payable par la Société : 78.361.320 € (compte tenu des actions déjà détenues au 31 décembre 2018).

- Prix maximum d'achat : 60 €.
- Modalités de financement : financement des rachats d'actions au moyen de sa trésorerie ou par endettement.
- Calendrier de l'opération : à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2019 pour une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 14 novembre 2020.

**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 2018.

**Actions gratuites**

Usant des délégations qui lui ont été consenties par les assemblées générales tenues en date des 20 mai 2011, 7 mai 2013, et 10 mai 2016 le Conseil a attribué des actions gratuites à différents salariés et mandataires sociaux du groupe.

Au 31 décembre 2018, les actions gratuites attribuées et non encore acquises étaient les suivantes :

|                                                                                                                            | Plan 11           |        | Plan 12                               |       | Plan 13                                |        | Plan 14           |        | Plan 15                               |       | Plan 16                                |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|---------------------------------------|-------|----------------------------------------|--------|-------------------|--------|---------------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|
| Attributions                                                                                                               | 2017              |        | 2017                                  |       | 2017                                   |        | 2018              |        | 2018                                  |       | 2018                                   |       |
| Date de l'Assemblée Générale                                                                                               | 10-mai-16         |        | 10-mai-16                             |       | 10-mai-16                              |        | 10-mai-16         |        | 10-mai-16                             |       | 10-mai-16                              |       |
| Date du Conseil d'Administration                                                                                           | 24-janv-17        |        | 24-janv-17                            |       | 24-janv-17                             |        | 25-janv-18        |        | 25-janv-18                            |       | 25-janv-18                             |       |
| Nombre total maximal d'actions attribuées                                                                                  | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 23 000                                 |        | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 6 000                                  |       |
| Nombre de personnes concernées (1)                                                                                         | 6                 |        | 1                                     |       | 12                                     |        | 6                 |        | 1                                     |       | 3                                      |       |
| Mandataires sociaux AUBAY S.A (1)                                                                                          | 5                 |        | 0                                     |       | 0                                      |        | 5                 |        | 0                                     |       | 0                                      |       |
| 10 premiers salariés AUBAY S.A (1) nombre/volume                                                                           | 1 (6000)          |        | 0                                     |       | 3 (6000)                               |        | 1 (6000)          |        | 0                                     |       | 1 (6000)                               |       |
| Date d'acquisition des actions et nombre maximal à attribuer                                                               | 24-janv-19        | 36 000 | 24-janv-18                            | 6 000 | 24-janv-19                             | 23 000 | 25-janv-20        | 36 000 | 25-janv-19                            | 6 000 | 25-janv-20                             | 6 000 |
| Date de disposition des actions                                                                                            | acquisition 2 ans |        | acquisition 1 an et conservation 1 an |       | Acquisition 2 ans et conservation 1 an |        | acquisition 2 ans |        | acquisition 1 an et conservation 1 an |       | Acquisition 2 ans et conservation 1 an |       |
| Conditions d'acquisition                                                                                                   | oui *             |        | non                                   |       | oui                                    |        | oui *             |        | non                                   |       | oui                                    |       |
| Nombre total d'actions acquises à la clôture                                                                               | 0                 |        | 6 000                                 |       | 0                                      |        | 0                 |        | 0                                     |       | 0                                      |       |
| Nombre total maximal d'actions restant à acquérir à la clôture (sous réserve de satisfaction des conditions d'acquisition) | 36 000            |        | 0                                     |       | 14 500                                 |        | 36 000            |        | 6 000                                 |       | 6 000                                  |       |

(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.

Le cumul des actions susceptibles d'être émises en exécution soit des options de souscription d'actions dans la monnaie soit d'attributions gratuites d'actions s'établit donc à 98 500, soit une dilution potentielle de 0,75 %.

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. De 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.

### III. PARTICIPATION/INTERESSEMENT DU PERSONNEL

Les salariés de Aubay possèdent au travers d'un FCPE créé dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise un total de 91.948 actions Aubay représentant 0,7 % du capital de cette dernière. Sa valeur totale (liquidités incluses) s'élevait au 31 décembre 2018 à 2.591.653,25 € contre 3.254.266,22 € 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 S.A. Il reprend les dispositions légales applicables en la matière.

Au titre de l'exercice 2018, une participation de 1.467 K€ a été enregistrée dans les comptes de Aubay SA.

### Dividendes

#### ***Acompte sur Dividende et Proposition de Dividende définitif au titre de l'exercice 2018***

Un acompte sur dividende de 0,27 € par action au titre de l'exercice 2018 a été détaché en date du 10 novembre 2018 (post bourse) et mis en paiement le 12 novembre 2018.

Le versement d'un dividende définitif au titre de l'exercice 2018 de 0,60 € par action sera proposé à l'Assemblée Générale annuelle appelée à se réunir le 14 mai 2019.

La durée de prescription des dividendes est de cinq années, conformément aux dispositions légales applicables en ce domaine.

### IV. NANTISSEMENTS & GARANTIES SUR TITRES ET ACTIFS

Aucun nantissement ni garantie sur titre ou actif n'était concédé par Aubay en date du 31 décembre 2018.

Cf. engagements hors bilan p. 59 et 88.

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce et aux modifications apportées notamment par l'ordonnance n°2017-1162 du 12 juillet 2017-art.1, nous vous présentons le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Ce rapport a été proposé par la Direction Générale pour le Président et soumis au Conseil lors de la réunion de clôture des comptes. À cette occasion, chacun des administrateurs a pu contribuer à sa finalisation dans l'état qui vous est soumis et l'a formellement validé, avant transmission aux commissaires aux comptes.

### I. Gouvernement d'entreprise

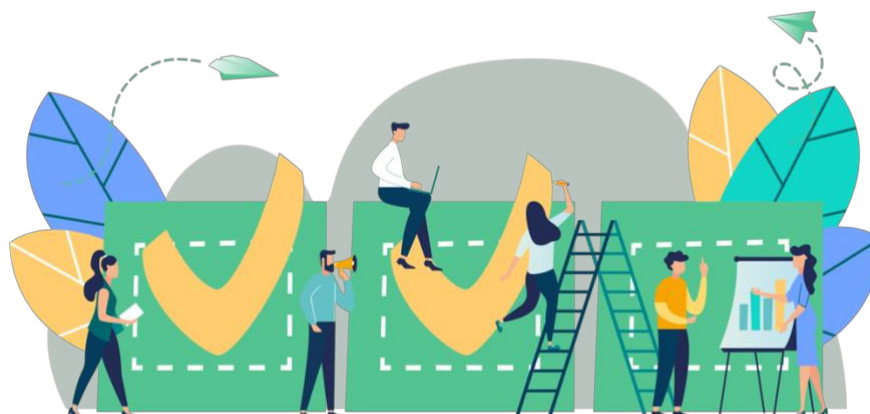
- I.1 Composition du Conseil d'Administration & risques spécifiques
- I.2 Cadre juridique de référence
- I.3 Préparation et organisation des travaux du conseil
  - I.3.1 Critères de sélection des membres, Diversité
  - I.3.2 Règlement Intérieur du Conseil et du Comité d'Audit
  - I.3.3 Domaines de compétence du Conseil d'Administration
  - I.3.4 Fréquence des réunions
  - I.3.5 Politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux
  - I.3.6 Rémunérations versées en 2018
- I.4 Autorisations Financières au Conseil d'Administration au 31 décembre 2018
- I.5 Modalités de Participation aux Assemblées Générales
- I.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

### II. Intérêts des dirigeants dans les filiales de Aubay, chez un client ou un fournisseur significatif

### III. Qualité et Responsabilité Sociale de l'Entreprise

- III.1 La Politique Qualité
- III.2 Responsabilité sociale et environnementale
- III.3 La Politique Sociale
- III.4 La politique environnementale
- III.5 Les achats responsables chez Aubay
- III.6 Autres engagements sociétaux
- III.7 Nos labels Qualité
- III.8 Nos labels RSE
- III.9 Nos labels Sécurité
- III.10 Note méthodologique
- III.11 Tableaux des indicateurs RSE

### IV. Attestation de présence, rapport d'assurance modérée de l'un des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales



## I. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## I.1. Composition du Conseil d'Administration et risques spécifiques

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration de Aubay était composé comme suit :

| Nom et Prénom ou dénomination sociale du membre & nombre d'actions détenues* | Date de nomination (ou d'origine du mandat) | Date d'échéance du mandat | Mandat(s) AUBAY SA                         | Autres Mandats exercés dans le groupe en 2018                                                                                                                                                                                                                                               | Mandats exercés au cours des cinq dernières années, hors groupe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>M. Christian AUBERT</b><br>966 659                                        | 15-mai-18                                   | Clôture 2020              | Administrateur & Président du Conseil      | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Gérant de Amélie Factory SARL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>M. Philippe RABASSE</b><br>2 018 767                                      | 15-mai-18                                   | Clôture 2020              | Administrateur & Directeur Général         | Membre du Conseil de Aubay Italia<br>Membre du Conseil de Aubay Luxembourg<br>Membre du Conseil de Aubay Spain<br>Membre du Conseil d'Administration Aubay Portugal<br>Représentant de Aubay Spain au Conseil d'Administration de Cast Info<br>Représentant de Aubay au Conseil de Promotic | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>M. Vincent GAUTHIER</b><br>346 925                                        | 15-mai-18                                   | Clôture 2020              | Administrateur & Directeur Général Délégué | Membre du conseil de Aubay Italia<br>Représentant Aubay SA Conseil Aubay Portugal<br>Administrateur Délégué Promotic SA<br>Membre du Conseil d'Administration Cast Info<br>Director de Aubay UK Ltd                                                                                         | Président de GAWW SAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Mme Sophie LAZAREVITCH</b><br>1                                           | 15-mai-18                                   | Clôture 2020              | Administrateur                             | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Membre du Directoire de Fidor Bank AG depuis juillet 2017 jusqu'au 30/11/18)<br>Membre du Conseil de surveillance de Fidor Solutions AG (depuis 3 avril 2017 jusqu'au 30/11/18)<br>Membre du Conseil d'Administration de IXION SAS (depuis 30 mars 2018 jusqu'au 30/11/18)<br>Représentante Natixis au CA de Natixis Factor (du 15/7/2013 jusqu'au 16/2/ 2018)<br>Administrateur de Sélection 1818 (jusqu'en mai 2014)<br>Présidente du CA de Kompass International (jusqu'en septembre 2015)<br>Présidente du CA de Ellisphere (jusqu'en avril 2017)<br>Présidente du CS de MIDT Factoring (jusqu'en juillet 2016)<br>Membre du CS de Graydon Hldg NV (jusqu'en septembre 2016)<br>CEO de HCP NA (jusqu'en mars 2016)<br>Présidente de Natixis HCP (jusqu'en juin 2017)<br>Représentante Natixis au CA de Natixis Factor<br>Administratrice de IJCOF Corporate (jusqu'en avril 2017) |
| <b>Mme Hélène VAN HEEMS</b>                                                  | 15-mai-18                                   | Clôture 2020              | Administrateur                             | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Gérante Bureau Bleu SARL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>M. Patrice FERRARI</b>                                                    | 22-juin-2018                                | 22-juin-2021              | Administrateur (représentant des salariés) | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Néant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

\* Le nombre d'actions précisé inclut, le cas échéant, celui détenu par le conjoint et/ou par les enfants mineurs

Au 31 décembre 2018, en sus des mandats mentionnés ci-dessus, les personnes suivantes étaient « Directeurs Généraux Délégués » :

| Nom Prénom<br>& nombre d'actions<br>détenues*     | Date de<br>nomination<br>(ou d'origine<br>du mandat) | Date<br>d'échéance<br>du mandat | Mandat(s)<br>AUBAY SA        | Autres Mandats<br>exercés dans le groupe<br>en 2018                                                            | Mandats exercés au cours des cinq dernières<br>années, hors groupe |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>M. Christophe ANDRIEUX</b><br><b>1 003 542</b> | 15-mai-2018                                          | -                               | Directeur Général<br>Délégué | Administrateur Délégué<br>de Aubay Luxembourg<br>Représentant de la<br>succursale belge de<br>Aubay Luxembourg | Néant                                                              |
| <b>M. Philippe CORNETTE</b><br><b>567 305</b>     | 15-mai-2018                                          | -                               | Directeur Général<br>Délégué | Néant                                                                                                          | Gérant des établissements Cornette S.A.R.L                         |
| <b>M. Paolo RICCARDI</b><br><b>250 801</b>        | 15-mai-2018                                          | -                               | Directeur Général<br>Délégué | Président du Conseil de<br>Aubay Italia                                                                        | Néant                                                              |
| <b>M. David FUKS</b><br><b>70 000</b>             | 15-mai-2018                                          | -                               | Directeur Général<br>Délégué | Néant                                                                                                          | Président de Townhouse SAS                                         |

\* Le nombre d'actions précisé inclut, le cas échéant, celui détenu soit par le conjoint soit par les enfants

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

À la connaissance de la Société, les membres des organes de direction et d'administration de la société n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années, d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée, d'aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation tels qu'énoncés dans le chapitre 14.1 de l'annexe 1 du règlement européen n°809/2004.

## Prévention des conflits d'intérêts

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

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

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

En outre, aucun conflit d'intérêt n'a été signalé par aucun des membres du conseil, et aucun conflit n'a été identifié durant l'exercice 2018.

### 1.2. Cadre juridique de référence

Il est ici précisé que pour l'établissement du présent rapport, la société a pris en considération les principes généraux relatifs à l'élaboration du document de référence tels que précisés par la Position-recommandation de l'AMF- Guide d'élaboration des documents de référence adapté aux valeurs moyennes – DOC 2014-14.

Par une délibération du Conseil prise le 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 à l'adresse internet suivante : [www.middlednext.com](http://www.middlednext.com).

Le Conseil a procédé à une revue de l'ensemble des points de vigilance mentionnés dans la version du Code Middlednext publiée en septembre 2016. Il en ressort que le fonctionnement très collégial et la fluidité/régularité des échanges au sein du conseil et avec l'ensemble des principales composantes de l'entreprise (Actionnariat, Direction Opérationnelle française et étrangère, compétence financière et juridique...), constituent une assurance raisonnable de la faiblesse des risques liés notamment à :

- L'exemplarité des dirigeants,
- La compétence des dirigeants,
- L'isolement des dirigeants,
- La pertinence de leur jugement.

Par ailleurs, le Conseil se prononce au moins une fois par an sur :

- Les conflits d'intérêts potentiels ou avérés au sein de l'entreprise : il ressort du point effectué par le Comité d'audit réuni en date du 20 mars 2019 qu'aucun conflit d'intérêt ni n'a été porté à sa connaissance conformément aux règles posées par le règlement intérieur du Conseil et le code Middlednext en cette matière, ni n'a été constaté par le Président durant l'exercice 2018.
- Le « *succession plan* » ; le Conseil d'Administration s'assure annuellement que la Direction Générale a bien défini une organisation apte à faire face à l'empêchement de tout mandataire social exécutif de Aubay SA.
- Son auto-évaluation, suivant un questionnaire rempli par chacun des membres du Conseil à la clôture. Les membres échangent sur les éventuelles améliorations à apporter à toute difficulté qui serait remontée.

À ce jour, la société se conforme à l'ensemble des recommandations du code Middlednext, étant toutefois précisé :

- **Recommandation 3** relative à la définition de l'indépendance des administrateurs :

Il est précisé qu'au regard de l'indépendance totale existant entre les fonctions exercées par Mme Lazarevitch au sein de la banque digitale Fidor, et plus généralement du groupe Natixis et les activités déployées par Aubay au bénéfice de cette banque, il est considéré que l'activité de Mme Lazarevitch n'est pas de nature à obérer l'indépendance dont fait preuve celle-ci au sein du Conseil d'Administration.

- **Recommandation 15** relative au cumul des contrats de travail avec des mandats sociaux.

Un seul administrateur, Monsieur Vincent Gauthier, cumule désormais un contrat de travail et un mandat d'administrateur (hors l'administrateur représentant les salariés de Aubay SA). Il a été appelé aux fonctions d'administrateurs 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 ».

| Critères indépendance<br>Middlenext | ni (ex) salarié ni<br>(ex) mandataire | Pas client | Non actionnaire de<br>référence | Pas de lien familial avec<br>mandataire ou actionnaire de<br>référence | Pas ancien auditeur |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Sophie Lazarevitch                  | X                                     | O          | X                               | X                                                                      | X                   |
| Hélène Van Heems                    | X                                     | X          | X                               | X                                                                      | X                   |

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT

| RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | RESPECT DE LA RECOMMANDATION                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>R1 : Déontologie des membres du Conseil</b><br>Il est recommandé que chaque administrateur observe les règles de déontologie décrites dans le code.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Recommandation respectée                                        |
| <b>R2 : Conflits d'intérêts</b><br>Le Conseil veille à mettre en place en son sein, toutes procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts connus, en demandant régulièrement aux administrateurs de mettre à jour leur déclaration, par exemple. Le président est le premier « garant » des conflits qui le concernent personnellement.<br>Le Conseil, fait la revue des conflits d'intérêts connus au moins une fois par an.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recommandation respectée                                        |
| <b>R3 : Composition du Conseil - Présence de membres indépendants</b><br>Il est recommandé que le Conseil accueille au moins 2 membres indépendants. Le Code prévoit cinq critères permettant de justifier l'indépendance des membres du Conseil.<br>Il appartient au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères énoncés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommandation respectée partiellement<br>(cf : §1.2 ci-dessus) |
| <b>R4 : Information des membres du Conseil</b><br>Il est recommandé que la société fournisse aux administrateurs, dans un délai suffisant, toute information nécessaire entre les réunions du Conseil lorsque l'actualité de l'entreprise le justifie.<br>Il est recommandé que le règlement intérieur prévoit les modalités pratiques de délivrance de cette information, tout en fixant des délais raisonnables.<br>Il est également recommandé que les administrateurs évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et demandent, le cas échéant, toutes les informations complémentaires qu'ils jugeraient utiles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recommandation respectée                                        |
| <b>R5 : Organisation des réunions du Conseil et des comités</b><br>Il est recommandé que la fréquence et la durée des réunions permettent un examen approfondi des thèmes abordés. La fréquence est à la discrétion de l'entreprise selon sa taille et ses caractéristiques propres, mais un minimum de 4 réunions annuelles est recommandé. Chaque réunion du Conseil fait l'objet d'un procès-verbal résumant les débats. Le rapport du président doit indiquer le nombre de réunions annuelles du Conseil et le taux de participation des administrateurs.<br>Il est par ailleurs précisé, que le rôle de l'administrateur ne se limite pas à sa présence aux conseils ; de nombreux échanges devant naturellement avoir lieu avec l'équipe dirigeante entre chacune de ses réunions. Dans les sociétés, surtout celles à capital contrôlé, les administrateurs, notamment les administrateurs indépendants, doivent pouvoir échanger entre eux, de manière régulière, informelle, hors de la présence du « dirigeant ». | Recommandation respectée                                        |
| <b>R6 : Mise en place de comités</b><br>Il est recommandé que chaque Conseil décide, en fonction de sa taille, de ses besoins et selon son actualité, de s'organiser avec ou sans comités spécialisés ad hoc, qui seront éventuellement créés sur mesure.<br>En tout état de cause, c'est le Conseil qui demeure décisionnaire. En ce qui concerne la mise en place du comité d'audit, le Conseil décide, conformément à la législation en vigueur, de créer un comité d'audit ou d'en assurer lui-même la mission dans les conditions définies par les textes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Recommandation respectée                                        |

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT

| RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | RESPECT DE LA RECOMMANDATION                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil</b><br>Il est recommandé de se doter d'un règlement intérieur du Conseil, comportant au moins les huit rubriques suivantes :<br>- rôle du Conseil et, le cas échéant, opérations soumises à autorisation préalable du Conseil ;<br>- composition du Conseil / critères d'indépendance des membres ;<br>- définition du rôle des éventuels comités spécialisés mis en place ;<br>- devoirs des membres (déontologie : loyauté, non concurrence, révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention, éthique, confidentialité, etc.)<br>- fonctionnement du Conseil (fréquence, convocation, information des membres, autoévaluation, utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication) et le cas échéant, des comités, en préciser les missions ;<br>- modalités de protection des dirigeants sociaux : assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS)<br>- règles de détermination de la rémunération des administrateurs ;<br>- question du plan de succession du dirigeant et des personnes clés.<br>Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits soient disponibles sur le site internet et le cas échéant, explicités dans le rapport du Président.<br>Il est également recommandé que le règlement intérieur ou des extraits substantiels soient rendus publics. | Recommandation respectée                               |
| <b>R8 : Choix des administrateurs</b><br>Il est recommandé que des informations suffisantes sur la biographie - en particulier la liste des mandats - l'expérience et la compétence apportées par chaque administrateur soient mises en ligne sur le site internet de la société préalablement à l'Assemblée générale statuant sur la nomination ou le renouvellement de son mandat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommandation respectée                               |
| <b>R9 : Durée des mandats des membres du Conseil</b><br>Il est recommandé que le Conseil veille à ce que la durée statutaire des mandats soit adaptée aux spécificités de l'entreprise, dans les limites fixées par la loi.<br>Il est également recommandé que le renouvellement des administrateurs soit échelonné.<br>La durée des mandats est clairement mentionnée dans le rapport du président.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Recommandation respectée                               |
| <b>R10 : Rémunération de l'administrateur</b><br>Il est recommandé qu'un minimum de jetons de présence soit attribué aux administrateurs indépendants. La répartition des jetons de présence est arrêtée par le Conseil et prend en compte, pour partie, l'assiduité des administrateurs et le temps qu'ils consacrent à leur fonction y compris l'éventuelle présence des comités.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommandation respectée                               |
| <b>R11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil</b><br>Il est recommandé qu'une fois par an, le Président du Conseil invite les membres à s'exprimer sur le fonctionnement du Conseil, des comités éventuels, ainsi que sur la préparation de ses travaux. Cette discussion est inscrite au procès-verbal de la séance.<br>Le Président rend compte dans son rapport que cette procédure a bien eu lieu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Recommandation respectée                               |
| <b>R12 : Relation avec les actionnaires</b><br>Il est recommandé que, hors assemblée générale, des moments d'échange avec les actionnaires significatifs soient organisés de façon à instaurer les conditions d'un dialogue fécond.<br>En préalable à l'Assemblée Générale, le dirigeant veille à rencontrer les actionnaires significatifs qui le souhaitent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Recommandation respectée                               |
| <b>R13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</b><br>Il est recommandé que le Conseil d'Administration de chaque entreprise détermine le niveau et les modalités de rémunération de ses dirigeants ainsi que l'information qui en est faite conformément aux exigences légales et réglementaires.<br>L'appréciation de l'atteinte de la performance prend en compte des critères quantitatifs - financiers et extra-financiers - et des critères qualitatifs : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, lisibilité des règles, mesure, transparence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Recommandation respectée                               |
| <b>R14 : Préparation de la succession des dirigeants</b><br>Il est recommandé que le sujet de la succession soit régulièrement inscrit à l'ordre du jour du conseil ou d'un comité spécialisé, afin de vérifier que la problématique a été abordée ou que son suivi a été effectué annuellement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Recommandation respectée                               |
| <b>R15 : Cumul contrat de travail et mandat social</b><br>Il est recommandé que le Conseil d'Administration, dans le respect de la réglementation, apprécie l'opportunité d'autoriser ou non un cumul du contrat de travail avec un mandat social de Président, PDG, DG (sociétés anonymes à Conseil d'Administration), Président du directoire (sociétés anonymes à directoire et conseil de surveillance) et gérant (sociétés en commandite par actions). Le rapport à l'assemblée en expose les raisons de façon circonstanciée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommandation respectée<br>Précision au 1.2 ci-dessus |

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS DU CODE MIDDLENEXT

| RECOMMANDATION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | RESPECT DE LA RECOMMANDATION |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>R16 : Indemnités de départ</b><br>Il est recommandé, dans le cas où une indemnité de départ a été prévue dans des conditions conformes à la loi, que son plafond, après prise en compte de l'indemnité éventuellement versée au titre du contrat de travail, n'excède pas deux ans de rémunération (fixe et variable), sauf dans le cas où la rémunération du dirigeant est notoirement en deçà des médianes du marché (cas, en particulier, des jeunes entreprises). Il est également recommandé d'exclure tout versement d'indemnité de départ à un dirigeant mandataire social, s'il quitte à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions ou change de fonction à l'intérieur d'un groupe.                                                                        | Recommandation respectée     |
| <b>R17 : Régimes de retraites supplémentaires</b><br>Outre l'application des procédures d'autorisations prévues par la loi, il est recommandé que la société rende compte dans son rapport aux actionnaires, des éventuels régimes de retraite supplémentaires à prestations définies qu'elle a pu mettre en place au bénéfice des mandataires dirigeants et les justifie dans une optique de transparence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Recommandation respectée     |
| <b>R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions</b><br>Conditions d'attribution :<br>Il est recommandé de ne pas concentrer à l'excès sur les dirigeants l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites. Il est également recommandé de ne pas attribuer de stock-options ou d'actions gratuites à des dirigeants mandataires sociaux à l'occasion de leur départ.<br>Conditions d'exercice et d'attribution définitive :<br>Il est recommandé que l'exercice de tout ou partie des stocks options ou l'attribution définitive de tout ou partie des actions gratuites au bénéfice des dirigeants soient soumis à des conditions de performance pertinentes traduisant l'intérêt à moyen/long terme de l'entreprise appréciées sur une période d'une durée significative. | Recommandation respectée     |
| <b>R19 : Revue des points de vigilance</b><br>L'adoption du Code Middenext, engage le Conseil à prendre connaissance des points de vigilance et à les revoir régulièrement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Recommandation respectée     |

### I.3. Préparation et organisation des travaux du conseil

#### Composition du Conseil, Séparation des Fonctions Direction/Contrôle

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration était composé de six membres.

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

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

Les autres mandats se répartissent, au 31 décembre 2018, entre Mme Sophie Lazarevitch, Mme Hélène Van Heems, M. Vincent Gauthier et M. Patrice Ferrari (cf. ci-dessous). À l'exception de Mmes Lazarevitch et Van Heems, indépendantes, ainsi que M. Ferrari, représentant les salariés, les trois autres membres du Conseil, possèdent des participations significatives au capital de la société.

#### Collège des censeurs

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

Aucun censeur n'était nommé au sein du Conseil d'Administration le 31 décembre 2018.

#### I.3.1. Critères de sélection des Membres, Diversité et fonctionnement

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

- Implication capitalistique (pourcentage de détention du capital et des droits de vote),
- Compétence générale acquise dans la gestion d'entreprise,
- Compétence spécifique de maîtrise des métiers de la société,
- Compétences financières et regard critique indépendant.

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

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

L'accueil de Madame Sophie Lazarevitch puis de Madame Hélène Van Heems au sein du Conseil, a permis de porter à 2/5 la proportion des femmes dans la composition du Conseil d'Administration, l'administrateur salarié désigné depuis, en juin 2018 (cf. *infra*), n'étant pas pris en considération dans ce décompte. Aubay est donc conforme sur cet aspect aux obligations qui lui sont applicables, avec un taux de **féménisation de son conseil** établi à 40%.

Par ailleurs, les administrateurs offrent, pour les horizons professionnels (ESN pour Messieurs Aubert, Rabasse, Gauthier et Ferrari, Banque pour Mme Lazarevitch, agence de communication pour Mme Van Heems...) et les formations académiques (écoles d'ingénieur pour Messieurs Aubert et Rabasse, université des lettres pour Mme Van Heems, DEA d'intelligence artificielle pour M. Ferrari, grande école de commerce, HEC, pour Mme Lazarevitch, DESS de faculté de droit pour M. Gauthier) qu'ils représentent, un **panel varié de métiers et expériences** utiles au fonctionnement d'un conseil de société de type Entreprise de Service du Numérique.

La **séniorité** des membres du conseil offre elle-aussi un panel assez large puisqu'elle s'étend d'une expérience de 20 ans dans le métier de Aubay (pour Monsieur Vincent Gauthier) à plus de 45 ans d'expérience de ce même secteur pour le Président, Monsieur Christian Aubert.

S'agissant de la diversité des statuts des membres du Conseil, et en particulier de l'obligation d'accueillir un **administrateur désigné par les salariés** (art. L 225-27-1, I-al. 1), l'Assemblée Générale réunie le 20 mai 2018, au terme de sa résolution n°24, a choisi qu'il appartiendrait au Comité Central d'Entreprise ou à tout organe qui viendrait par la suite à s'y substituer, de désigner l'administrateur représentant les salariés conformément aux obligations légales applicables à Aubay. Les statuts ont été modifiés en conséquence et Monsieur Patrice Ferrari a ainsi été désigné par le Comité Central d'Entreprise réuni le 22 juin 2018 pour être administrateur représentant des salariés. Son mandat, conformément aux dispositions statutaires, court donc pour 3 ans à compter de cette date de désignation.

Le Conseil veille à ce que la diversité soit optimale également au niveau de ses responsables exécutifs et, plus généralement, pour les 10% de postes à plus fortes responsabilités que compte l'entreprise.

De ce point de vue, un suivi attentif de l'organigramme ci-dessous présentant la diversité hommes-femmes pour les directions opérationnelles françaises mais aussi, plus généralement, pour l'ensemble des postes « à responsabilités » est régulièrement opéré et oriente les recrutements lorsque des déséquilibres patents peuvent être repérés. Il est à noter toutefois que la définition des « 10% » de postes à plus fortes responsabilités n'est pas un indicateur adapté au mode d'organisation, très « horizontal » d'une entité comme Aubay. Les postes recensés ci-dessous, s'ils ne couvrent pas 10% de l'effectif total de Aubay SA, n'en représentent pas moins l'essentiel des postes « à responsabilités » majeures de cette organisation. On observe une surreprésentation des femmes sur les postes de « direction » au sens large, puisqu'elles occupent entre 39 et 40% de ces postes, pour une représentation de l'ordre de 32% de l'effectif total de l'entreprise.



### Préparation des Travaux

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

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

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

Les points purement juridiques sont préparés par la Direction Juridique.

Les points relevant des finances incombent au Directeur Financier, par ailleurs Directeur Général Délégué de Aubay SA.

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

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

### **1.3.2. Règlement Intérieur du Conseil et du Comité d'Audit**

Le Conseil s'est doté par une résolution du 26 mars 2010 d'un règlement intérieur, modifié le 7 mai 2014 puis le 24 janvier 2017, précisant les modalités de son fonctionnement. Ce règlement intérieur est consultable *in extenso* sur le site internet de la société.

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

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

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

### **Comité d'audit**

#### Missions

L'ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 a rendu obligatoire pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la mise en place d'un comité d'audit. Les missions du Comité d'audit sont les suivantes (art. L 823- 19, al. 3 à 7) :

- Premièrement, il s'assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il examine les projets de comptes semestriels et annuels consolidés du groupe, les comptes annuels de la société Aubay ainsi que la présentation faite par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs du groupe ainsi que les options comptables retenues.
- Deuxièmement, il s'assure de l'existence et de l'efficacité de systèmes de contrôle interne, de l'audit interne ainsi que de gestion des risques les plus significatifs auxquels le groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités. Suite au renforcement de ses missions sur le suivi des risques, il procède au moins une fois par an à une revue d'ensemble des principaux risques auxquels le groupe peut être confronté.
- Troisièmement, le comité assure le suivi du contrôle légal des comptes consolidés annuels et semestriels du groupe et des comptes annuels de la société, veille à l'indépendance des CAC et, plus généralement, assure le suivi de la réalisation de leur mission.

Le comité doit en outre émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale. Il doit aussi rendre compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions et l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée (art. L 823-19, al. 8).

Au cours du dernier exercice, la société Aubay SA n'a pas procédé au renouvellement ou à la nomination d'un nouvel auditeur.

### Composition du comité d'audit

L'article L 823-20 nouveau issu de l'ordonnance susmentionnée exempte toutefois de cette obligation de constituer un comité d'audit, les sociétés disposant d'un organe remplissant les fonctions de ce comité, « qui peut être le Conseil d'Administration, sous réserve de l'identifier et de rendre publique sa composition ».

Le Conseil d'Administration de Aubay, par une décision intervenue le 15 septembre 2010, a donc décidé de se placer dans le régime d'exemption offert par l'article L.823-20 nouveau et de confier au Conseil lui-même la mission d'assumer les tâches normalement dévolues au comité d'audit.

Le conseil, réuni en formation du Comité d'audit, a défini par une décision intervenue le 8 novembre 2010, les modalités de son fonctionnement et adopté un règlement intérieur, dont la dernière mise à jour remonte au 24 janvier 2017 et qui est consultable *in extenso* sur le site internet de la société ([www.aubay.com](http://www.aubay.com)).

### Activité en 2018

Le comité d'audit s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018, la première fois, le 25 janvier 2018, puis le 14 mars 2018, préalablement à l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, et enfin, le 12 septembre 2018, préalablement à l'arrêté des comptes semestriels.

À ces occasions, de nombreux échanges sont intervenus avec les commissaires aux comptes et le comité a pu s'approprier et approfondir sa maîtrise des différents enjeux du processus de clôture. Le taux de présence des membres du comité d'audit en 2018 s'est élevé à 88 %, en hausse significative par rapport à l'exercice précédent (67%).

### SACC

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

Ainsi, le Comité a autorisé en date du 25 janvier 2018 que les types de services usuels précisés ci-après soient rendus par ses commissaires aux comptes :

- L'émission lorsque les conditions contractuelles souscrites avec les banques l'imposent, des certificats de respect des ratios financiers ;
- La certification en qualité d'Organisme Tiers Indépendant des informations des informations RSE intégrées dans le rapport de gestion ;
- Lorsqu'ils sont nécessaires dans le cadre de leur mission légale de certification des comptes, les audits notamment informatiques qui peuvent être requis ;
- Dans le principe, mais soumis à validation préalable expresse s'ils devaient se produire, les travaux d'audit préalables aux éventuelles acquisitions que pourrait conduire le groupe ;

La certification des ratios financiers en 2018 a donné lieu à une facturation totale de 3000 € au profit des deux commissaires aux comptes, BCRH et Constantin Associés.

L'attestation d'assurance modérée des informations RSE a donné lieu en 2018 à une facturation de 10 000 € pour Deloitte & Associés.

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

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

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

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

Compte tenu de la taille de l'entreprise et de son Conseil, il n'a pas été jugé utile de créer d'autre comité spécialisé (type comité des rémunérations, comité des nominations...), l'ensemble des administrateurs étant sollicités collégialement sur tous les points importants intéressant la gestion de l'entreprise.

### 1.3.3. Domaines de Compétence du Conseil

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

- Gestion des Participations,
- Opération de croissance externe,
- Opération financière,
- Caution, 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.

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

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

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

### 1.3.4. Fréquence des Réunions

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

En 2018, il s'est réuni cinq fois.

Le taux de présence des administrateurs s'est élevé à 85 %.

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

| Assiduité Conseil d'Administration 2018 |                                   |                                   |           |                                   |           |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
|                                         | 25-janv-18<br>CA & comité d'audit | 14-mars-18<br>CA & comité d'audit | 15-mai-18 | 12-sept-18<br>CA & comité d'audit | 17-oct-18 |
| Christian Aubert                        | 1                                 | 1                                 | 1         | 1                                 | 1         |
| Philippe Rabasse                        | 1                                 | 1                                 | 1         | 1                                 | 1         |
| Vincent Gauthier                        | 1                                 | 1                                 | 1         | 1                                 | 1         |
| Sophie Lazarevitch                      | 0                                 | 0                                 | 0         | 1                                 | 0         |
| Hélène Van Heems                        | 1                                 | 1                                 | 1         | 1                                 | 1         |
| Patrice Ferrari                         | -                                 | -                                 | -         | 1                                 | 1         |

### 1.3.5. Politique de Rémunération des Membres du Conseil/Dirigeants Mandataires

#### Les Administrateurs

Les administrateurs bénéficient, lorsque le Conseil en décide ainsi, de rémunérations dites « jetons de présence », au titre de leur participation au Conseil.

Pour rappel, l'assemblée générale réunie en date du 7 mai 2013 a fixé à 105 K€/an le montant maximal susceptible d'être distribué entre les administrateurs au titre de ces jetons de présence.

Les administrateurs peuvent également se voir remboursés 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.

#### Le Président du Conseil

Le Président du Conseil perçoit une rémunération fixe au titre du mandat qui lui est attribué.

Il perçoit par ailleurs, lorsque le Conseil en décide ainsi, des jetons de présence.

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

Il peut bénéficier d'un véhicule de fonction.

#### Les Mandataires Dirigeants Sociaux : Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de Aubay sont définies suivant les principes suivants :

- **Rémunérations fixes**

Les Dirigeants Mandataires Sociaux bénéficient soit d'une indemnité de fonction, pour ceux d'entre eux qui ne sont pas liés par un contrat de travail, soit des traitements et salaires quand un contrat de travail les lie à la société, lorsque les conditions requises par la Loi en cette matière sont satisfaites. A 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.

- **Rémunérations (variables) Pluriannuelles**

Les Dirigeants Mandataires Sociaux bénéficient de l'octroi d'actions gratuites dont l'acquisition définitive est soumise au respect, d'une part, d'une condition de présence au sein du groupe sur une durée de deux ans à compter de la date d'attribution ainsi que, d'autre part, à l'atteinte de conditions de performance qui peuvent être externe et/ou interne, le Conseil décidant au moment de l'attribution et en fonction du contexte de l'opportunité de choisir les uns ou les autres, ou un mix des uns et des autres de ces critères. Jusqu'en 2019, seul le critère externe ci-dessous était utilisé.

Il est proposé d'offrir à l'avenir, la possibilité au Conseil de déterminer, au moment d'attributions futures, quels critères parmi ceux mentionnés ci-dessous sont les plus pertinents pour conditionner l'acquisition définitive des actions attribuées.

**Critères Externes :** l'acquisition définitive des actions gratuites peut être 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 deux années consécutives. Faute pour ces conditions d'être toutes deux satisfaites, les bénéficiaires se trouvent privés de la totalité de leur rémunération variable pluriannuelle.

**Critères Internes :** l'acquisition définitive des actions gratuites peut être soumise à l'atteinte d'une performance opérationnelle de la société, qui peut être assise :

- Soit sur l'EBIT consolidé mesuré soit en valeur absolue, soit en valeur relative, et rapporté, ou non, au budget communiqué annuellement par la société ;
- Soit sur le BNPA consolidé mesuré soit en valeur absolue, soit en valeur relative, et rapporté, ou non, au budget communiqué annuellement par la société
- Soit sur les cash-flow générés au niveau du groupe, là encore soit en valeur absolue, soit en valeur relative, et rapporté, ou non, au budget communiqué annuellement par la société

Le Directeur Général, lorsqu'il n'est pas éligible légalement au mécanisme des actions gratuites, bénéficie de primes variables pluriannuelles en numéraire conditionnées à des conditions de performances identiques à celles régissant les actions gratuites (cf. § ci-dessus) et pour des montants analogues (calculés sur une somme « cible » équivalente à la valeur des actions gratuites attribuées par ailleurs aux mandataires, en y ajoutant toutefois les charges salariales supportées par ce type de rémunération à

l'inverse des actions gratuites); Faute pour les conditions d'acquisition d'être réalisées, le bénéficiaire se trouve privé de la totalité de sa rémunération variable pluriannuelle.

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

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

- Primes variables annuelles

Les Dirigeants Mandataires Sociaux ne bénéficient pas de primes variables annuelles.

- Primes exceptionnelles

Le cas échéant, des primes exceptionnelles en numéraire, dont tant le principe que le montant sont, comme requis par la Loi, conformes à la politique de rémunération préalablement approuvée par l'assemblée générale, validées préalablement à leur engagement par le Conseil et dont le versement définitif ne peut intervenir qu'une fois validées par l'Assemblée Générale consultée sur ce point.

Pour les Directeurs Généraux Délégués, une enveloppe d'un montant total annuel de 60.000 € peut être distribuée par le Conseil d'Administration à hauteur d'un montant maximal de 15.000€ pour chacun des Directeurs Généraux Délégués. Cette enveloppe était, pour mémoire, de 40.000 € dans le précédent descriptif de politique de rémunération du Document de Référence 2017.

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

#### **1.3.6. Rémunérations versées aux Dirigeants et Mandataires sociaux de Aubay SA en 2018**

Les tableaux suivants, répondant au format recommandé par Middlednext, donnent une vision exhaustive des rémunérations de toutes sortes versées aux dirigeants - mandataires sociaux de Aubay.

Ils recensent les rémunérations de toutes natures versées aux mandataires sociaux par la société Aubay SA et toutes les sociétés entrant dans son périmètre de contrôle.

Aucun des dirigeants ne perçoit de rémunération qui serait versée indirectement au travers, par exemple, de *management fees* facturés à l'une quelconque des entités du groupe.

Les rémunérations fixes des différents Dirigeants Mandataires Sociaux (Messieurs Philippe Rabasse, David Fuks, Philippe Cornette, David Fuks, Christophe Andrieux et Paolo Riccardi) sont de montants identiques à 195 K€ par an, et n'ont pas connu d'évolution depuis le 2 février 2016, date à laquelle avaient été amendées les rémunérations précédemment fixées en octobre 2011.

Les rémunérations variables pluriannuelles qui sont attribuées à Messieurs David Fuks, Philippe Cornette, Vincent Gauthier, Christophe Andrieux et Paolo Riccardi, Directeurs Généraux Délégués, correspondent depuis 2014 systématiquement à des volumes de **6.000 actions** par bénéficiaire. L'évolution des valorisations est le seul résultat des évolutions d'évaluations comptables de ces instruments au regard de l'évolution du cours de bourse de l'action Aubay.

S'agissant du Directeur Général, Monsieur Philippe Rabasse, de la même manière, sa rémunération pluriannuelle est définie, depuis 2014, sur la base d'une rémunération cible correspondant à la valeur de 6.000 actions AUBAY à la date d'attribution, augmentée des charges sociales salariales applicables à ce type de rémunération. L'évolution de la valorisation de cette prime pluriannuelle est directement corrélée à la variation de valeur de l'action Aubay.

|                                                                                             |          | 2018                            |                    | 2017                            |                    | 2016                            |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|
|                                                                                             |          | montants dus<br>(conditionnels) | montants<br>versés | montants dus<br>(conditionnels) | montants<br>versés | montants dus<br>(conditionnels) | montants<br>versés |
| <b>Monsieur Christian Aubert, Président du Conseil</b>                                      | Notes    | <b>2</b>                        |                    | <b>2</b>                        |                    | <b>2</b>                        |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 110 500 €          |                                 | 110 500 €          |                                 | 143 650 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>120 500 €</b>   |                                 | <b>120 500 €</b>   |                                 | <b>153 650 €</b>   |
| <b>Monsieur Philippe Rabasse, Administrateur, Directeur Général</b>                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 192 833 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         | <b>1</b> | 190 758 €                       | 288 167 €          | 151 372 €                       | 198 450 €          | 124 159 €                       | 169 221 €          |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         | <b>1</b> |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>493 167 €</b>   |                                 | <b>403 450 €</b>   |                                 | <b>372 054 €</b>   |
| <b>Madame Sophie Lazarevitch, Administrateur</b>                                            |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération variable annuelle                                                              |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>10 000 €</b>    |                                 | <b>10 000 €</b>    |                                 | <b>10 000 €</b>    |
| <b>Monsieur Patrice Ferrari, Administrateur représentant les salariés (depuis 22.06.18)</b> |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe *                                                                         | <b>3</b> |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération variable annuelle                                                              |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>Madame Hélène Van Heems, Administrateur (depuis le 10.05.2017)</b>                       |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération variable annuelle                                                              |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 | 10 000 €           |                                 |                    |                                 |                    |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>10 000 €</b>    |                                 |                    |                                 |                    |
| <b>Monsieur Vincent Gauthier, Administrateur, Directeur Général Délégué</b>                 |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 192 833 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Jetons de présence                                                                          |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des 6000 actions de performance attribuées au cours de l'exercice    | <b>1</b> | 134 648 €                       |                    | 98 228 €                        |                    | 66 280 €                        |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>202 833 €</b>   |
| <b>Monsieur Christophe Andrieux, Directeur Général Délégué</b>                              |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 192 833 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Prime exceptionnelle 2018/Jetons de présence 2017 2016                                      |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         | <b>1</b> | 134 648 €                       |                    | 98 228 €                        |                    | 66 280 €                        |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>202 833 €</b>   |
| <b>Monsieur David Fuks, Directeur Général Délégué</b>                                       |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 192 833 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Prime exceptionnelle 2018/Jetons de présence 2017 2016                                      |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         | <b>1</b> | 134 648 €                       |                    | 98 228 €                        |                    | 66 280 €                        |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>202 833 €</b>   |
| <b>Monsieur Philippe Cornette, Directeur Général Délégué</b>                                |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 192 833 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Prime exceptionnelle 2018/Jetons de présence 2017 2016                                      |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 | 9 261 €            |                                 | 7 995 €            |                                 | 8 575 €            |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         | <b>1</b> | 134 648 €                       |                    | 98 228 €                        |                    | 66 280 €                        |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>214 261 €</b>   |                                 | <b>212 995 €</b>   |                                 | <b>211 408 €</b>   |
| <b>Monsieur Paolo Riccardi, Directeur Général Délégué</b>                                   |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Rémunération fixe                                                                           |          |                                 | 195 000 €          |                                 | 195 000 €          |                                 | 188 300 €          |
| Rémunération variable pluriannuelle                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Prime exceptionnelle 2018/Jetons de présence 2017 2016                                      |          |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |                                 | 10 000 €           |
| Avantages en nature                                                                         |          |                                 |                    |                                 |                    |                                 |                    |
| Valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours de l'exercice         | <b>1</b> | 134 648 €                       |                    | 98 228 €                        |                    | 66 280 €                        |                    |
| <b>TOTAL</b>                                                                                |          |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>205 000 €</b>   |                                 | <b>198 300 €</b>   |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | "Montants dus" : valorisation comptable totale projetée                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2</b> | "Conditionnels" : signifie que l'acquisition ou le versement définitif des montants cash ou titres (AGA) est soumis cf. I-3-5 :<br>* à l'atteinte des critères internes et/ou externes prévus<br>* à la présence du bénéficiaire à échéance 2 ans à compter de l'attribution |
| <b>3</b> | Salaire non dévoilé                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 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 |     |
|---------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                       | OUI                | NON | OUI                               | NON | OUI                                                                                                           | NON |
| <b>Christian Aubert</b>               |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |
| Président du Conseil d'Administration |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |
| Dernier renouvellement 15 mai 2018    |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |
| Fin de mandat Clôture 2020            |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |
| <b>Philippe Rabasse</b>               |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |
| Directeur Général et Administrateur   |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |
| Dernier renouvellement 15 mai 2018    |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |
| Fin de mandat Clôture 2020            |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |

Toutes les sommes perçues par les administrateurs de la part de la société, à l'exception des frais remboursés sur justificatif, sont validées par le Conseil préalablement à leur engagement.

Toute rémunération variable, qu'elle corresponde à des attributions d'actions ou un plan « numéraire » tel que ceux annuellement consentis depuis 2014 au bénéfice du Directeur Général, fait l'objet, préalablement à sa mise en paiement, d'une validation en Conseil pour vérifier le respect des conditions d'attribution.

En l'occurrence, les plans d'AGA définitivement acquis en 2018 au bénéfice des Directeurs Généraux Délégués ainsi que le plan de prime cash du Directeur Général versé en 2018 ont été validés sur base des performances mesurées ci-dessous pour l'indicateur de référence, l'indice Stoxx TMI Software & Computer Services©.

| Détail de la performance critère externe AGA et prime cash DG        |        |        |             |
|----------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------------|
|                                                                      | 2016   | 2017   | 2016 & 2017 |
| Performance actions AUBAY Vs Stoxx TMI Software & Computer Services© | 54,80% | 12,50% | 87,50%      |
| Taux d'acquisition                                                   | 37,50% | 37,50% | 75%         |
| Taux d'acquisition total 2 années (plafonné à 100%)                  | 100%   |        |             |

| Acquisitions d'actions gratuites en 2018 pour les Dirigeants Mandataires Sociaux |                       |                         |                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| 2018                                                                             |                       |                         |                                                         |
| Date                                                                             | Bénéficiaire          | Numéro de Plan          | Nombre d'actions définitivement acquises sur l'exercice |
| 10 mai 2018                                                                      | M. Vincent Gauthier   | Plan n°9 du 10 mai 2016 | 6 000                                                   |
| 10 mai 2018                                                                      | M. David Fuks         | Plan n°9 du 10 mai 2016 | 6 000                                                   |
| 10 mai 2018                                                                      | M. Philippe Cornette  | Plan n°9 du 10 mai 2016 | 6 000                                                   |
| 10 mai 2018                                                                      | M. Paolo Riccardi     | Plan n°9 du 10 mai 2016 | 6 000                                                   |
| 10 mai 2018                                                                      | M Christophe Andrieux | Plan n°9 du 10 mai 2016 | 6 000                                                   |

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

## I.4. Autorisations Financières au Conseil d'Administration au 31 décembre 2018, Tableau Synthétique

| Autorisations Financières en cours                                                                                     | Par nature des titres/type d'opérations         | Montant maximal          | Date d'autorisation | Date d'expiration | Date d'utilisation | Objet de l'utilisation | Montant utilisé        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| Actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance avec DPS | Valeurs mobilières Simples                      | 6.000.000 € de nominal   | 10 mai 2017         | 10 juillet 2019   | -                  | -                      | -                      |
|                                                                                                                        | Titres de créance                               | 150.000.000 € de nominal |                     |                   |                    |                        |                        |
| Actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance sans DPS | Valeurs mobilières Simples                      | 6.000.000 € de nominal   | 10 mai 2017         | 10 juillet 2019   |                    |                        |                        |
|                                                                                                                        | Titres de créance                               | 250.000.000 € de nominal | 10 mai 2017         | 10 juillet 2019   |                    |                        |                        |
|                                                                                                                        | Rémunération d'apport en nature                 | 10% du capital social    |                     |                   |                    |                        |                        |
|                                                                                                                        | Placement privé                                 | 20 % du capital social   | 10 mai 2017         | 19 juillet 2019   |                    |                        |                        |
|                                                                                                                        | Actions Gratuites (potentiellement à émettre)   | 3% du capital social     | 10 mai 2016         | 10 juillet 2019   | 10 mai 2016        | Attributions AGA       | 0,32% (42 000 actions) |
|                                                                                                                        |                                                 |                          |                     |                   | 24 janvier 2017    | Attributions AGA       | 0,49% (65 000 actions) |
|                                                                                                                        |                                                 |                          |                     |                   | 25 janvier 2018    | Attributions AGA       | 0,36% (48 000 actions) |
| Actions ordinaire sans DPS (loi sur l'épargne salariale)                                                               | Augmentations de capital réservées aux salariés | 2 % du capital social    | 10 mai 2017         | 10 juillet 2019   | -                  | -                      | -                      |

En cas d'émission de valeurs mobilières pour lesquelles le droit préférentiel de souscription est supprimé, le Conseil d'Administration a le pouvoir d'instituer un droit de priorité non négociable au profit des actionnaires.

L'ordonnance n°2014-863 du 31 juillet 2014 précise que sont de la compétence du Conseil, sauf si les statuts réservent ce pouvoir à l'assemblée (ordinaire) ou si cette dernière décide de l'exercer, les émissions d'obligations et titres participatifs donnant droit à l'attribution d'autres obligations ou titres participatifs ou encore à des titres de capital existants.

### I.5. Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale

Néant

### I.6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

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 6. II. « Renseignements généraux sur la société et le capital », p. 98).

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 (§I-4).

Les lignes de crédit décrites dans le présent document (chapitre 2. VIII. « Risques de liquidité », p 28) 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**.

Enfin, dès la prochaine assemblée générale à laquelle il sera proposé de renouveler les délégations au conseil d'augmenter le capital social avec et sans droit préférentiel de souscription, soit, le 14 mai 2019, une mention précisera l'obligation faite au conseil du respect du **principe de neutralité** en période d'offre publique.

## II. INTERETS DES DIRIGEANTS DANS LES FILIALES DE AUBAY, CHEZ UN CLIENT OU UN FOURNISSEUR SIGNIFICATIF

Néant.

### III. QUALITE ET RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

#### III.1. La Politique Qualité

Les équipes AUBAY se mobilisent au quotidien pour offrir des services de qualité à ses clients. Philippe Cornette, Directeur Général France, traduit ainsi la politique qualité :

« AUBAY a toujours été sensible à la qualité de ses prestations, à la satisfaction de ses clients ainsi qu'à la compétence de ses collaborateurs. Nos collaborateurs sont au premier rang concernés dans l'atteinte des objectifs ambitieux qui sont les nôtres. Nous sommes particulièrement vigilants sur leur motivation, ainsi que sur la formation qui leur permettra d'élargir et d'exprimer au mieux leur savoir-faire.

Pour réussir cette démarche, nous confions la responsabilité du programme d'action qualité aux directions des ressources humaines et de la qualité. »

##### III.1.1. Politique CTRL

Aubay traduit ses valeurs fondatrices au quotidien par des réflexes métiers organisés selon sa politique qualité C-T-R-L :

#### Compréhension des besoins

- Impliquer les acteurs
- Collecter les améliorations
- Décrire les activités
- Tenue des engagements

#### Tenue des engagements

- Planifier avant de réaliser
- Traiter les écarts
- Appliquer les directives
- Ressources performantes



#### Livrables pertinents

- Piloter par rapport au plan
- Gérer les configurations
- Evaluer la conformité

#### Ressources performantes

- Fournir des ressources professionnelles
- Affecter clairement les responsabilités
- Former et informer les acteurs

Le management de la qualité Aubay est conforme ISO9001 depuis 12 ans. En 2018 AFNOR renouvelle le certificat et atteste que le Management de la Qualité Aubay est conforme à la norme ISO 9001-2015 en matière de :

Entreprise de Services du Numérique,

Forfait service et Assistance technique

##### III.1.2. Programme AUB'ENERGY

« Excellence et amélioration continue de ses prestations » Aubay a lancé en 2011 le programme de construction d'une méthode AUB'ENERGY pour mieux accompagner la gestion des projets de ses clients et des projets internes, en s'appuyant sur des solutions adaptées, réactives et professionnelles.

La méthode AUB'ENERGY guide un ensemble de pratiques diverses mais incontournables : Planification, Suivi, Mesure, Gestion de configuration, Assurance Qualité, Exigences, etc. Le programme d'amélioration accompagnant cette méthode vise la diffusion et l'homogénéisation des pratiques de gestion de projet au sein d'Aubay.

Ce programme inclut l'utilisation d'outils et s'accompagne d'un déploiement progressif de la plateforme Aubay TeamTools : gestion de l'amélioration continue, des exigences, des fiches projets, des fiches de travaux, des questionnaires, des sondages et des indicateurs.

Les composants de la plateforme Aubay Teamtools sont tous issus du monde Open-Source : Mantis, Nuxeo, Redmine, Squash TM, MediaWiki, USVN...

Cette plateforme est évolutive, par exemple elle peut recevoir des extensions dédiées à des enquêtes de satisfaction client, des équipes projets Aubay.

En juillet 2014, Aubay a été évaluée et a obtenu le niveau de maturité 3 du CMMI® couvrant les activités de développement logiciel et de leur organisation dans l'entreprise. Ce niveau de maturité est renouvelé pour 3 ans depuis juin 2017.

Aubay poursuit son programme d'amélioration de ses services, en privilégiant :

- Le déploiement général des pratiques CMMi® dans ses Centres de Services et pour ses collaborateurs en Assistance Technique,
- La conformité générale aux exigences de management de la sécurité.

## III.2. Responsabilité sociale et environnementale

### III.2.1. Modèles d'affaire et principaux risques

L'entreprise a procédé conformément aux articles : L. 225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce à la revue de ses principaux risques extra financiers à partir de l'analyse de leur matérialité existante, de leur pertinence et de la gravité de leurs enjeux liés à l'analyse des risques financiers.

#### Modèle d'affaire.

Le modèle d'affaire que suit AUBAY est présenté ainsi :

- Environnement :
  - Commercial : § 2. I.1 – Une croissance 2018 soutenue par les projets de transformation numérique
  - Concurrentiel : § 2. I.2 – En 2019, le marché anticipe une croissance prévisionnelle de +3,9 %
  - Réglementaire : Après la loi Sapin II sur l'anti-corruption en 2017, le règlement RGPD est l'évènement extra-financier remarquable en 2018
  - Parties prenantes internes : § 1. IV : une population d'ingénieur
  - Parties prenantes externes : § 1. V : des clients Tier One
- Objectifs et stratégies de création de valeur :
  - § 1. III – La culture de la croissance
  - § 1. VI – Présence européenne : être là où nos clients vont
  - § 1. VII – Des différenciateurs forts : Qualité et Proximité
  - § 1. VIII – Le cercle vertueux de la croissance
- Organisation et structure :
  - § 1. II – Equipe dirigeante
  - § 2. III – Politique de croissance externe
  - § 2. IV – Politique d'intégration des sociétés acquises
- Marchés, ressources et produits :
  - § 1. IX – Offre globale et innovante
- Tendances et perspectives d'avenir :
  - § 2. XI – Perspectives d'avenir

Ce modèle d'affaire appelle les commentaires suivants :

- L'environnement, tel que décrit, propose des offres d'emploi avec de nombreuses opportunités, AUBAY disposant :
  - d'implantations solides sur des marchés en évolution avec une différenciation innovante,
  - de missions à niveau élevées de qualification, intéressant des candidats talentueux.
- La stratégie exploite cet environnement bénéfique en direction d'une croissance vertueuse et à taille humaine :
  - Principalement interne, par de nombreux recrutements qui cependant ciblent des candidats très recherchés,
  - Incluant des acquisitions externes choisies avec soin, dont l'objet est de mieux couvrir la localisation de ses clients,
  - Élargissant les référencements clients du groupe dans chacune des filiales, et les offres d'emploi,
  - Menant chaque filiale dans son pays à la conduite des opérations par des managers locaux et expérimentés,
  - Apportant au salarié AUBAY des perspectives de carrière, des mesures de fidélisation accrues.
- L'organisation s'appuie sur une équipe de dirigeants présentant de nombreux atouts managériaux :
  - Une culture d'entrepreneurs développant des services de compétences, évoluant rapidement,
  - Une maîtrise des changements humains nécessaires, par leur connaissance des systèmes d'information de grands comptes,
  - Des responsabilités étendues au sein du groupe sont proposées pour tout dirigeant des sociétés rachetées,
  - Un effort particulier en France est la parité favorable des femmes dans le management intermédiaire,
  - Le suivi des collaborateurs en phase avec la pérennité que recherche le groupe, en dehors de considérations purement financières.
- Les services et produits proposés présentent toutes les caractéristiques pour satisfaire les tendances du marché :
  - en phase avec la recherche constante menée par AUBAY dans l'innovation,
  - numériques, respectueuses pour certaines de l'environnement,
  - en accord avec le contexte sociétal et aspirations citoyennes : anti-corruption, données personnelles, handicap.

L'impact du modèle d'affaire sur certaines thématiques présente les commentaires suivants :

- Tant dans la stratégie que dans l'organisation, AUBAY s'implique dans la fidélisation de son personnel, avec l'élaboration et la conclusion de nombreux accords d'entreprise, facteurs de dynamique sociale bénéfique à ses collaborateurs, comme décrit au § 7. III.3.6,
- Dans son organisation, AUBAY se mobilise contre les discriminations et en particulier sur la parité homme/femme, comme indiqué en § 7. III.3.5,
- AUBAY délivre en France, des services adaptés envers le personnel concerné par sa mission Handicap : de nombreuses activités sont détaillées en § 7. III.3.1.
- Plus globalement l'impact de l'activité AUBAY sur le changement climatique, dans la vente et la production de ses services, est précisé au § 4. I.3, ainsi que dans le §7. III.4.
- Dans ses activités de mécénat, répondant à certaines aspirations citoyennes, AUBAY contribue en partie à l'économie circulaire avec l'initiative « cravate solidaire », mentionnée en § 7. III.6.4,
- Du fait de son activité, AUBAY n'est cependant pas engagé, tant dans la lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire, que dans le respect du bien-être animal, ou d'une alimentation responsable, équitable et durable.

### Détection du risque.

De façon standard, le risque extra-financier est détecté par les principaux métiers de l'entreprise, dans des instances variées et qui se rapportent aux sujets traités dans le modèle d'affaire, au niveau :

- Stratégique,
- Opérationnel,
- Juridique,
- Financier.

Les principaux risques extra-financiers liés aux activités ci-dessus sont les suivants :

- Social : Risque lié à la non-diversité, au stress,
- Sociétal : Risque de sécurité du système d'information, risque de corruption, risque d'évasion fiscale,
- Environnemental : Risque lié en particulier au changement climatique,
- Respect des droits de l'homme : lutte contre le travail forcé, ...

Des instances généralistes sont l'occasion de détecter les risques généraux portant sur la RSE :

- Comité RSE :
  - comité réunissant tous les correspondants RSE des filiales,
  - se référer au § 7. III.6.5 pour sa description.
- Club Advanced du Global Compact :
  - réunion de membres adhérents au Global Compact, avec engagement (COP) labellisé GC Advanced,
  - se référer au § 7. III.6.6 pour sa description.

Il existe des instances plus spécifiques où sont traités certains risques :

- Instances de sécurité du Système d'Information :
  - Comité sécurité
  - Points avec la direction sur indicateurs et ressources
  - Points juridiques
  - Points DPOs
  - Point qualité/sécurité
  - Veille sécurité
  - Revue des habilitations
  - Revue des comptes
  - Revue de direction
 se référer au § 7. III.6.7 pour une description détaillée

- Comité éthique
  - ce comité traite des alertes avec le dispositif mis en place sur l'anti-corruption,

- se référer au § 7. III.6.1 pour une description détaillée.

### Traitement du risque.

L'instance qui a détecté le risque au départ, est en charge de déterminer le responsable de l'évaluation du risque. En France ce responsable peut s'appuyer sur un conseil méthodologique apporté par la Direction de la Qualité et de la Sécurité.

Les méthodologies supportées pour traiter ces risques sont variées, elles ont toutes pour effet de mener à l'action dès lors que le risque atteint un niveau élevé qui rend inacceptable l'immobilité face au risque. De la même façon, ces méthodologies incluent le traitement des opportunités qui peuvent être saisies, sans attendre, avec la mise en place d'un plan d'action.

Puis ce risque est évalué en fonction d'une probabilité et d'un impact négatif (positif si opportunité). Ces 2 critères sont associés à un niveau pouvant être nul, faible, moyen ou fort. Une correspondance permet d'associer la criticité du risque : faible, moyenne, forte, critique. Un risque important atteindra ces dernières valeurs de criticité (critique, forte).

Derrière cette évaluation, le risque est traité selon 4 stratégies :

- acceptation : rien n'est fait pour traiter ce risque, il est accepté sans action particulière. En général il s'agit de risque de criticité faible.
- transfert : le risque est transféré à un fournisseur, au travers d'un contrat qui contingente la gestion du risque en la faisant supporter par ce fournisseur.
- Réduction : le risque est atténué au travers d'un plan d'action diminuant la probabilité ou limitant son impact.
- Elimination : il est recherché la façon de ne prendre aucun risque, en éliminant complètement sa perspective.

Le responsable de l'évaluation du risque apporte ainsi une réponse appropriée, soit en décidant d'un plan d'action, soit en transférant ce risque à un niveau d'instance de pouvoir supérieur, soit les deux.

3 particularités sont à signaler :

- Risques liés à la corruption : l'analyse de ces risques s'accompagne d'une analyse d'impact qui puisse avoir des conséquences d'image, commerciale, juridique, de gouvernance, financière.
- Risques de sécurité du système d'information : ces risques sont traités avec l'aide d'un outil d'analyse, évaluant le risque sur les actifs sensibles, notamment informationnels. Différentes menaces sont répertoriées, par exemple parmi les plus récents, les risques Cloud, ou ceux liés aux réseaux sociaux.
- Risques environnementaux : il est ajouté à l'impact et à la probabilité, un critère réglementaire pour accentuer l'exigence de respecter une loi en la matière comme par exemple la transition énergétique.

### Examen des risques résiduels.

A l'issue du traitement des risques exposé ci-dessus, il est considéré les risques extra-financiers suivants :

- Concernant les risques sur les droits de l'homme :  
Ces risques sont examinés au travers des indicateurs RSE remontés par les filiales (cf comité RSE) et sont traités au travers des recommandations collectées auprès du Global Compact Club Advanced.  
Actuellement ces risques font l'objet de mesures variées et qui sont suivies dans certains dispositifs ainsi :
  - Sous-traitance : surveillance des chartes signées, des déclarations sociales obligatoires, tel que décrit au § 7 III.5.5.
  - Cellule Ecoute et Accompagnement en France : ses missions sont décrites au § 7 III.3.4.
 Le principal impact serait un déficit d'image, qui ferait suite à la publication d'informations créant une controverse sur la réputation AUBAY d'employeur ou de donneur d'ordre de sous-traitance.
- Concernant les risques sociaux :  
Actuellement ces risques font l'objet de mesures variées et qui sont suivies dans certains dispositifs ainsi :

- Diversité Homme/Femme : le management intermédiaire est occupé davantage par des femmes, en proportion des effectifs (§ 7. III.3.6)
- Lutte contre le stress en France : décrit au § 7 III.3.4

- Concernant les risques liés à la corruption :

Ces risques sont examinés au travers des indicateurs RSE remontés par les filiales (cf comité Ethique), et font l'objet de mesures décidées en 2017 dans le cadre de la loi Sapin II en France. La politique associée et les mesures sont décrites en § 7. III.6.1.

L'impact est encore un déficit d'image comme principale menace.

- Concernant les risques liés à l'évasion fiscale :

Les actionnaires AUBAY font l'objet d'une domiciliation dans les pays où leurs activités sont exercées. Et dans ce cadre se conforment à la législation fiscale de chaque pays. Le risque n'est pas avéré.

Une prise de connaissance de ce type de risque en réunion du Club Advanced du Global Compact est décrit en § 7. III.6.6.

- Concernant les risques environnementaux :

Ces risques sont traités au travers de la mesure des aspects environnementaux, réclamée par notre certification ISO14001.

La politique associée et les mesures sont décrites en § 7. III.4. Les indicateurs clés sont indiqués dans le § 7. III.11 en section environnementale, en particulier le tonnage d'émissions carbone.

De plus un facteur de risque a été décrit dans le § 2. VIII et pourrait être interprété comme entrant dans cette catégorisation de risques extra-financiers.

- Concernant les risques de sécurité du système d'information :

La politique associée et les mesures sont décrites en § 7. III.6.7.

### III.2.2. Le Développement durable chez Aubay

Se développer durablement est une stratégie payante pour des organisations qui veulent conforter leur viabilité à long terme.

Notre stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

- L'engagement de la Direction,
- La mise en œuvre de la Politique Sociale,
- La mise en œuvre de la Politique Environnementale,
- Le suivi régulier de nos objectifs RSE.

À cet égard, la réussite d'une entreprise ne pourrait s'envisager que si la société et l'environnement qui l'accueillent, soient aussi « en réussite », c'est-à-dire en tirent des bénéfices redistribuables, orientés vers la durabilité.

Dans une société de conseil et de services informatiques comme Aubay, le capital humain place habituellement l'axe social comme exigence prioritaire, avec, par exemple, celle de former son personnel. D'autres considérations à la fois sociales et sociétales donnent lieu à des engagements de développement durable : le handicap, la lutte contre le stress... Enfin l'environnement est pris en compte en entreprise, pour retenir des sources d'énergie durable quant aux déplacements, au recyclage des déchets ...

**Aucun progrès n'est acquis définitivement, alors que les exigences RSE demeurent.**

**Aussi il nous revient de suivre continûment chaque avancée, répondant à ces exigences.**

L'important travail de reporting mis en œuvre dans le présent rapport a un double effet bénéfique pour Aubay.

Comme les dispositifs « qualité » le font très bien, il oblige à une structuration permettant la quantification d'indicateurs qui, souvent, jusqu'à récemment, n'étaient qu'intuitivement appréciés.

Ce faisant, il sensibilise l'entreprise toute entière à l'impact que peuvent revêtir, dans ces domaines, une multitude de petits gestes ou pratiques et réflexes du quotidien, qui pourtant, mis bout à bout, à l'échelle de la grande entreprise internationale qu'est devenue Aubay, ont nécessairement un impact positif, sur l'humain, sur l'environnement, sur demain.

#### **L'adhésion au Global Compact (Nations Unies).**

Cette organisation fédère des entreprises et des organisations qui, par leur adhésion, adoptent des résolutions volontaires, à raison d'une nouvelle par an, en faveur du développement durable. Par la suite, ces résolutions doivent être mises en œuvre de façon continue. Les résolutions cumulatives sont en constante augmentation, de plus certains grands comptes ont imposé à leurs fournisseurs l'adhésion à cet organisme, par le biais de référencement RSE dans lequel ce critère était décisif.

Devenue un véritable référencement, l'adhésion au Global Compact est désormais segmentée avec un statut au mérite :

- « Learner » pour les entreprises qui viennent d'adhérer.
- « Active » pour celles qui ont prouvé leur développement durable dans leurs engagements précédents multi-domaines, mesure incluse.
- « Advanced », reprenant la caractéristique « Active » avec, en sus, l'implémentation de 21 critères avancés et de bonnes pratiques associées.

Depuis juillet 2015, **Aubay fait désormais partie de la 3<sup>e</sup> catégorie.**

Au niveau mondial les entreprises françaises sont les plus représentées comme adhérentes du Global Compact, derrière l'Espagne, ainsi que les entreprises européennes.

Aubay a adhéré au Global Compact en 2004, l'engagement pris à l'époque par Philippe Cornette, actuel Directeur Général France, était visionnaire :

« Aubay a toujours été sensible à la qualité de ses prestations, à la satisfaction de ses clients ainsi qu'à la compétence de ses collaborateurs en faisant preuve de responsabilité sociale et environnementale. Les valeurs Aubay intègrent les principes du Global Compact comme gage de qualité et de responsabilité pour se développer durablement. »

## Les 12 engagements Aubay menés auprès du Global Compact de 2007 à 2018 :

**2009 : accompagner le handicap avec sa Mission Handicap**

Aubay a mis en œuvre des mesures de recrutement et d'accompagnement en faveur des personnes en situation de handicap (dispositifs d'aide de maintien de l'emploi). Le nouvel accord signé début 2018 pour 3 ans, reprend les termes des précédents accords Handicap.

*Part des salariés en France en situation de handicap en 2018 : 2,55%*

**2011 : lutter contre le stress**

Aubay a engagé un chantier RPS (risques psycho-sociaux) identifiant l'origine de situations de stress par catégorie d'employés, pour ensuite modifier l'organisation afin d'éradiquer ces situations.

*Nombre de salariés accompagnés en France en 2018 : 534 (2017 : 503)*

**2018 : bien-être au travail**

Aubay s'engage à améliorer le bien-être de ses salariés, tant en terme de santé, de suivi des compétences, que d'aménagement des déplacements et horaires dans des espaces conciliant le travail et la détente.

*Concernant le groupe, les accidents du travail sont stables (46 en 2018 contre 49 en 2017)*

**2007 : former en e-learning**

Aubay s'est engagé à former son personnel en masse, à l'origine avec du e-learning. Cet engagement reste d'actualité aujourd'hui, aussi au travers de formations présentielle, internes, ou par tutorat. En particulier, Aubay emploie des plateformes e-learning orientées métier (Mediacursus) et techniques (Plural Sight).

*Nombre d'heures de formation en France en 2018 : 16 702 (2017 : 14 399)*

**2008 : mesurer la consommation en ressources naturelles**

Aubay mesure ses consommations en eau, électricité, papier, distance en km parcourus, depuis 10 ans, en prévision de plans d'actions ultérieurs. La distance mesurée s'accompagne du moyen de transport emprunté : véhicule individuel ou transport en commun, train ou avion.

*En 5 ans, en proportion de nos effectifs ou de nos surfaces de bureau, nous avons réduit nos consommations papier et électricité de 40%, par contre nous consommons 34% d'eau en plus.*

**2016 : le recyclage des déchets**

Aubay s'engage comme en 2015 sur l'environnement, en poursuivant la démarche menée jusqu'ici, de recycler les déchets tout en instaurant sensibilisation et directives envers l'ensemble de son personnel, et de reporter les résultats obtenus.

*Déchets électroniques recyclés en France en 2018 : 3 tonnes (2017 : 1,86 t)*

*Déchets papiers recyclés en France en 2018 : 4,54 tonnes (2017 : 10,66 t)*

**2010 : diminuer la consommation en ressources naturelles, en limitant les trajets en avion**

Suite à l'analyse de ses mesures de trajets en avion, Aubay privilégie depuis 2010 des moyens de visioconférence dans ses réunions entre collaborateurs distants. Ces moyens sont remplacés aujourd'hui par un outil intégré de visio/conférence/téléphone, à disposition des collaborateurs de la structure dans les différentes entités et filiales AUBAY.

*Nombre de trajets A/R avions économisés : 106 en 2017*



### 2015 : la certification environnementale

Aubay s'engage davantage sur l'environnement, en menant une démarche de certification ISO14001. Cette certification a été acquise en 2017. Un audit énergétique a été mené en 2016. Les aspects environnementaux significatifs sont les déplacements et le recyclage des déchets. *Sur la France, 93% des collaborateurs utilisent les transports en commun entre le domicile et le lieu de travail.*



### 2012 : lutter contre la corruption

Aubay a procédé à une étude afin de déterminer quelles sont les causes possibles de corruption dans le cadre de ses activités. Suite à cette investigation, un certain nombre de mesures ont été mises en place pour éradiquer toute forme de corruption, parmi lesquelles, une sensibilisation faite auprès des commerciaux.

En 2017, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi SAPIN 2, Aubay a renforcé ses mesures prises en matière de lutte contre la corruption. Comme requis par ce dispositif législatif, cette mise en œuvre a été étendue à l'ensemble de ses filiales européennes.

*Sur la France, 61% du personnel à risque est sensibilisé (72% pour le groupe)*

### 2013 : respecter la vie privée

Aubay s'est engagée pour le respect de la vie privée et des droits des personnes dont les données sont traitées par son système d'information. Fin 2012, Aubay avait engagé une démarche de protection des données personnelles, auprès de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) en désignant un Correspondant Informatique et Liberté. En outre, depuis plusieurs années, Aubay fait signer à tout nouvel embauché une charte d'emploi des ressources informatiques et internet.

Enfin, depuis l'entrée en vigueur du RGPD le 25 mai 2018, Aubay a pris les mesures requises par cette réglementation européenne, aux fins de renforcer la protection des droits des personnes quant au traitement de leurs données, et de garantir leurs droits. A ce titre, AUBAY a nommé un D.P.O. qui est le garant du respect des dispositions du RGPD.

### 2014 : les achats responsables

Aubay référence ses fournisseurs, en lien avec la Charte des Relations Inter-entreprises qu'elle a signée en 2013, répondant aux exigences de profitabilité réciproque comme de durabilité. Des critères RSE et de sécurité du système d'information participent à l'évaluation d'un fournisseur. Des audits fournisseurs complètent ce dispositif, garantissant que les enjeux RSE, soient pris en compte quel que soit le marché de prestation obtenu par Aubay.

*En France, 2 audits fournisseurs ont été menés en 2018.*



### 2017 : la promotion des objectifs de développement durable (ODD)

AUBAY s'engage sur la promotion des Objectifs de Développement Durable (ODD) en mettant en place un suivi de ses actions RSE alignées avec ces objectifs. Les campagnes de sensibilisation, entamées sur ce sujet, seront désormais poursuivies auprès de son personnel pour en partager les résultats obtenus.

*7 ODD sur 17 font l'objet d'engagements AUBAY pris auprès du Global Compact, depuis le début de son adhésion en 2004.*

### III.2.3. Nos labels RSE

D'autres moyens existent pour auditer un comportement exemplaire en matière de développement durable. Depuis 2007, Aubay a retenu d'autres formules d'audit plus appropriées, qu'elle pratique de sa propre initiative ou à la demande de clients :

- EcoVadis (audit web) ;
- GAIA (indice Midcaps).

#### Un label « gold » délivré par Ecovadis



Ecovadis est une plate-forme d'évaluation orientée PME, proposant ses services à de grands donneurs d'ordre pour les aider à évaluer le risque RSE de ses fournisseurs. Neuf des clients Aubay ont souscrit aux services Ecovadis.

Par l'intermédiaire de cette plate-forme, Aubay a atteint le label Gold en 2014 après le Silver en 2013 et le Bronze en 2012. En 2018 la note d'Aubay est de 76/100.

Plus précisément, cette évaluation situe Aubay dans le TOP 1% des fournisseurs évalués par EcoVadis, tant au niveau global de toutes les sociétés évaluées par Ecovadis que dans la catégorie Computer Programming Consultancy and Related Activities.

#### Un classement à l'honneur dans l'indice Gaia



Cet indice évalue les performances de développement durable des sociétés « Midcaps » cotées en bourse. Le référentiel Gaia repose sur 4 thèmes : la gouvernance, le social, l'environnement, les parties prenantes externes. En 2018, Aubay obtient une note de 80/100, en 8e position des ETI.

### III.3. La politique sociale

La politique sociale concerne l'ensemble des salariés du groupe, les actions et les résultats sont analysés dans le document de référence qui a une portée groupe.

#### III.3.1. La mission handicap chez Aubay France

Dans le cadre de sa Responsabilité Sociale d'Entreprise, Aubay mène depuis de nombreuses années une politique d'égalité des chances, notamment au travers de sa Mission Handicap. Dans la continuité de la convention signée avec l'AGEFIPH en 2009, Aubay France a passé un accord entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap au travail en novembre 2014.



Aubay a signé un troisième accord entreprise en 2018 pour une période de trois ans. Celui-ci reprend les principaux axes de travail du précédent accord tels que : le recrutement, le maintien dans l'emploi (aménagement des postes de travail), la formation, la communication et le recours au secteur protégé et adapté.

Aubay a également 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. Cet accord traduit la volonté de l'entreprise de renforcer ses engagements citoyens et ainsi multiplier les actions favorisant entre autre le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Aubay souhaite faciliter les démarches de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Cette reconnaissance permet aux bénéficiaires de profiter de mesures spécifiques :

- Une prime à l'insertion est remise à chaque salarié obtenant chez Aubay une reconnaissance en tant que travailleur handicapé
- L'aménagement de leur poste de travail
- Les salariés concernés peuvent bénéficier d'une autorisation d'absence indemnisée, dont le nombre de jours a été revalorisé suite au nouvel accord, puisqu'on est passé de 3 demi-journées à 3 jours :
- 3 jours d'absence par an pour réaliser les démarches administratives d'obtention ou de renouvellement de la RQTH sur justificatifs
- 3 jours d'absence par an pour se rendre à des rendez-vous médicaux ou examens en lien avec le handicap sur justificatifs
- 3 jours d'absence en cas de démarche pour son enfant ou son conjoint en situation de handicap, toujours sur justificatifs
- L'ensemble de ces jours d'absence sont sécables en demi-journée

Aubay a créé différents supports pour promouvoir la Mission Handicap et sensibiliser managers et collaborateurs à la problématique du Handicap. Chaque année, lors de la semaine du Handicap, Aubay organise des événements, prépare des supports de communication. En outre plusieurs vidéos sont accessibles sur le handicap à visionner sur Aubay TV.

En 2018, Aubay fait appel pour ses sites en France au secteur protégé dans de nombreux domaines :

- Restauration pour ses événements rassemblant ses collaborateurs : petits déjeuners, pots d'été,
- Bien-être proposé aux collaborateurs sous forme de massage,
- Imprimerie, envers les papiers à en-tête, dossiers et courriers collaborateurs, affranchissement,
- Recyclage, de produits informatiques usagés comme de déchets de bureau.

#### 4 axes d'action

##### INFORMER ET SENSIBILISER

- Des interviews et vidéos autour du handicap sur notre chaîne YouTube : Aubay TV.
- Des épisodes de notre web série Bug dédiés au handicap dans le monde du travail.
- Des flyers distribués sur les salons de recrutement et lors d'autres événements.
- Des actions de sensibilisation au handicap auprès des managers, commerciaux et chargés de recrutement.

##### STIMULER LE RECRUTEMENT

- Les Mardis du Handicap, le salon de l'ADAPT, des événements de recrutement auxquels Aubay participe régulièrement.
- Des réunions mensuelles Tremplin où les Missions Handicap de grandes entreprises se rencontrent et échangent sur leur expérience.

## ACCOMPAGNER ET FORMER

- Un accompagnement des salariés reconnus travailleurs handicapés dans leur aménagement de poste de travail (achat de matériel, prise en charge du taxi pour incapacité de déplacement, etc.).
- Une relation de proximité grâce aux référents Mission Handicap.
- Des études pour optimiser l'aménagement du poste de travail

## ACCROITRE LE RECOURS AU SECTEUR PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

- De nombreuses prestations confiées à des ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) ou des EA (Entreprises Adaptées). Un partenariat avec le GESAT et l'UNEA.

### III.3.2. Formation

Pour une société de conseil comme Aubay, former son personnel est indispensable afin de délivrer un service d'excellence et être en adéquation avec les besoins actuels et futurs. Une attention particulière est donc donnée à l'organisation de formations ainsi qu'à leur suivi afin de développer les compétences individuelles de chaque salarié. Bien que les formations n'aient pas nécessairement bénéficié à tous les salariés du groupe en 2018, tous peuvent se voir proposer des sessions de formation pendant l'année.

Sur l'ensemble du groupe, le nombre total d'heures de formation est passé de 101 299 heures en 2017 à 100 153 heures en 2018. Les efforts en termes de dépenses de formation ont progressé de 17% (1 703 460 € contre 1 408 672 €) entre 2017 et 2018. Actuellement, le groupe consacre environ 0,82 % de la masse salariale à la formation professionnelle.

En France, le nombre d'heures de formation est de 32 471, à comparer aux 25 441 heures dispensées en 2017. Ces heures concernent une partie des effectifs de salariés ainsi que les contrats professionnels. En excluant ces contrats professionnels, le nombre d'heures de formation est de 16 702 en 2018.

### III.3.3. Carrières

Le suivi des carrières est organisé chez AUBAY dans le cadre de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). L'organisation d'AUBAY en BU permet de proposer aux consultants un panel riche et différencié de missions.

Le parcours de carrière du consultant est rythmé par des entretiens de suivi régulier :

- L'entretien de suivi de mission
- L'entretien professionnel
- L'entretien de 2<sup>e</sup> partie de carrière

### III.3.4. Sécurité au travail

Aubay surveille particulièrement la santé de ses employés et la prévention des accidents du travail, les données qui suivent attestent du soin apporté au périmètre France :

- Ainsi aucune maladie professionnelle n'a été recensée sur 2017 et 2018
- Les accidents de travail et de trajets ont vu leur taux de fréquence passer de 5,84 en 2017 à 5,07 en 2018. Le taux de gravité a diminué de 0,13 à 0,09
- La formation à la sécurité et à l'évacuation des salariés a concerné 41 personnes, contre 28 en 2017. 58 personnes sont en charge de la sécurité, contre 50 en 2017.

Pour le groupe, les statistiques suivantes couvrent l'ensemble des filiales :

- Les accidents de travail et de trajets ont un taux de fréquence de 4,78 contre 5,77 en 2017, et un taux de gravité stable de 0,12, identique à 2017.
- 115 personnes ont la charge de la sécurité au travail en 2018, avec 96 personnes nouvellement formées.

En France une enquête indépendante menée sur les sources de stress, par catégorie professionnelle, est désormais menée tous les 2 ans (au départ en 2008, menée tous les 4 ans).

Enfin la Cellule Ecoute et Accompagnement en France propose deux services dédiés à tous les salariés de l'entreprise, basés sur une confidentialité totale du contenu des échanges :

- Les Entretiens Personnalisés : destiné aux salariés qui peuvent connaître des traversées difficile suites à des événements personnels ou professionnels particuliers.

Le conseil en communication : destiné aux salariés qui souhaitent renforcer leur motivation et optimiser leurs relations dans le cadre du service client. Dans certains cas la cellule peut recommander les services et le conseil de la médecine du travail.

Ces deux services regroupés ont totalisé 534 entretiens en 2018 contre 503 en 2017.

### III.3.5. Diversité et lutte contre les discriminations

Aubay souhaite promouvoir l'égalité des chances, sans distinction de sexe, d'âge, d'origine ethnique ou de handicap. Nous nous engageons à prévenir toutes formes de discrimination, et pour nous en assurer, plusieurs accords ont été signés.

Le 26 septembre 2016 nous avons signé un accord relatif au contrat de génération, qui concerne les seniors, le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 45 ans, le développement des compétences et des qualifications, l'accès à la formation et l'aménagement des fins de carrières.

#### Les femmes chez Aubay

Alors que les femmes sont particulièrement sous représentées dans les postes de management dans les ESN, Aubay crée l'exception dans le secteur IT !

Sur le périmètre France, le pourcentage de femmes ayant des responsabilités d'encadrement au niveau de la direction est de 39% alors que la part de femmes dans l'effectif est de 32%. Un chiffre qui mérite d'être souligné ! 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 consultantes de mener une carrière faite d'opportunités et de défis !



### III.3.6. Autres accords d'entreprise, synergies de dynamique sociale

Ces accords sont détaillés pour la France. En 2018, quatre accords ont été conclus :

- Accord de mise en place du Comité Social et Economique,
- Avenant N°3 au PEE,
- Prorogation de l'accord de GPEC,
- Accord relatif aux indemnités kilométriques vélo.

Pour rappel, 7 accords collectifs avaient été conclus en 2017, sur les thématiques suivantes :

- Adaptation de la politique salariale aux tensions du marché (marché très dynamique) afin d'attirer et de fidéliser les jeunes talents et nos experts
- Amélioration des conditions de travail, garantir l'équilibre vie professionnelle/vie privée et prévenir des RPS
- Bien vivre ensemble : Neutralité politique et religieuse, adaptation aux évolutions légales et encouragement de la solidarité au sein de l'entreprise
- Amélioration du Dialogue social

Cette dynamique entretient le sentiment d'appartenance à l'entreprise, point parfois délicat concernant le métier de consultant.

Les conditions de travail de nos collaborateurs en sont améliorées, et de façon incidente bénéficient à la performance économique de l'entreprise.

### III.4. La politique environnementale

#### III.4.1. L'engagement de la Direction

La démarche AUBAY, engagée depuis plusieurs années, se caractérise ainsi selon Philippe Cornette, Directeur Général France :

« Soucieux de concilier nos objectifs de développement avec la protection de l'environnement, nous optimisons en permanence l'emploi de nos ressources selon la réglementation applicable et ceci dans une logique d'amélioration continue. L'environnement a toujours été parmi les valeurs de l'entreprise, une préoccupation forte dont nos premiers engagements environnementaux publiés avec le Global Compact, en 2008 et 2010.

Nous avons voulu franchir un pas supplémentaire début 2015, en nous engageant dans la certification environnementale ISO14001, pour réduire fortement nos impacts vis-à-vis de l'environnement.

Pour cela nous avons retenu comme priorité :

- La poursuite de l'optimisation de nos déplacements, en collaboration avec notre personnel,
- La réduction de nos consommations d'électricité,
- Le tri et la valorisation des déchets.

Pour réussir cette démarche, nous confions la responsabilité du programme d'action aux acteurs chargés de nos services généraux et de la qualité. »

Cet engagement de la direction a permis en juillet 2017, l'obtention de la certification ISO14001 sur le périmètre Ile de France.

#### III.4.2. L'empreinte Aubay

Dans son bilan carbone 2018, Aubay a émis 5 562 tonnes de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>), contre 4 447 tonnes comptabilisées en 2017. Ces émissions proviennent des consommations d'énergie (électricité) et des déplacements des collaborateurs, et le ratio km/collaborateur varie : 0,82, 0,66, 0,90 et 1,08 tonnes de 2015 à 2018.

En France, Aubay a rejeté 743 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2018, contre 912 tonnes en 2017 et 665 en 2016. Cette évolution est en phase avec l'activité en progression.

#### III.4.3. Déplacements des collaborateurs

Compte tenu de la spécificité de son activité de conseil, Aubay porte une attention particulière au suivi des kilomètres parcourus selon les types de déplacements de ses collaborateurs (déplacements professionnels ou domicile-travail), suivi institué par l'engagement Global Compact en 2008.

Ainsi en France, les déplacements professionnels en 2018 contribuent à hauteur de 312 tonnes de CO<sub>2</sub> (324 tonnes en 2017). Si on comptabilise tous les déplacements en France, ce sont 669 tonnes émises en 2018 (839 en 2017), sachant que les émissions résiduelles et émises par ses sites sont indirectement contrôlées via l'audit énergétique (voir ci-après).

Depuis 2012, des efforts particuliers ont été menés sur le périmètre France pour calculer les distances réellement parcourues ; puis les filiales ont progressivement mesuré ces déplacements :

- En 2014, Aubay Belux a rejoint ce mode de calcul, suivi en 2015 d'Aubay Italie.
- En 2016 Aubay Espagne et Aubay Portugal rejoignent l'initiative portée au niveau groupe
- En 2017, une nouvelle mesure automatique en France des déplacements de collaborateurs en mission, minimise le travail de reporting et permet dorénavant d'employer des statistiques plus élaborées.

Les méthodologies détaillées sont disponibles dans la note méthodologie.

Ce programme mené par AUBAY contribue à réduire les risques liés au changement climatique : les déplacements de ses collaborateurs émettent du gaz à effet de serre, en cela représentent l'aspect environnemental significatif majeur, vu en certification ISO14001 pour l'Espagne et la France, devant l'impact de même nature des consommations énergétiques de ses sites de bureau.

### III.4.4. Résultat de l'audit énergétique 2016

Cet audit est en lien avec l'obligation pour les entreprises de plus de 250 salariés, de mener un audit énergétique tous les 4 ans.

En sus une réglementation récente instaure l'obligation d'économie d'énergie à réaliser dans les bureaux de plus de 2000m<sup>2</sup>, selon l'année de référence 2015 : 25% à horizon 2020, 40% à horizon 2030.

Aubay a commandité un audit énergétique auprès du cabinet AFNOR Energies. Cet audit mené début 2016, a restitué les conclusions suivantes :

- Consommation 2015 de 909 MWh sur ses 2 sites de Boulogne
- Engendrent une émission de 76 tonnes de CO<sub>2</sub>
- Préconisations de travaux d'amélioration envers l'éclairage et le système de chauffage/ventilation

À l'issue de l'audit, le coût des travaux a été évalué par différents prestataires, de même que leur impact en termes d'économie d'énergie.

Les décisions ont été prises pour déclencher les actions dont le retour sur investissement est de moins d'un an :

- Adaptation des contrats d'énergie,
- Programmation horaire de la climatisation et du chauffage.

L'analyse des travaux restants a été communiquée, en lien avec les baux de location puisque tous les bureaux AUBAY sont loués : l'un des 2 propriétaires de bureaux, a engagé la démarche des travaux préconisés par AUBAY pour répondre à ces objectifs.

### III.4.5. Retraitement des déchets

La mise en place du recyclage des déchets bureautiques et papiers en 2018 sur les trois sites de Boulogne est le fruit d'une mission écologique et sociale :

- Écologique : tri, collecte, valorisation et recyclage des papiers/cartons de bureau et autres déchets recyclables.
- Sociale : création d'emplois stables pour des personnes en situation de handicap. Aubay a noué un partenariat avec la société Cèdre, une Entreprise Adaptée, homologuée par la Direction du Travail, dont le service exploitation est composé à plus de 80% par des travailleurs handicapés.

Ainsi, grâce aux gestes éco citoyens des 75 000 collaborateurs dans les entreprises partenaires, Cèdre économise en 2018 : 88 000 arbres, 157 millions de litres d'eau, 2 890 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Une collecte très large chez Aubay : nous faisons collecter toutes sortes de matière et d'objets : papier, verre, plastique, piles etc. Sans oublier le désarchivage.

#### Étapes clés du procédé de recyclage unique

- 1- Une corbeille ergonomique placée sous le bureau est vidée une fois par semaine...
- 2- Puis le contenu est vidé dans des containers adaptés,
- 3- Collecte des papiers et autres déchets recyclables à partir du centre de tri le plus proche,
- 4- Pesée, traçabilité, reporting des tonnages, bilan environnemental et bilan carbone sont effectués,
- 5- Sur-tri manuel des papiers,
- 6- Évacuation et recyclage en France de vos papiers et autres déchets recyclables.

A la suite de la mise en place du tri sélectif avec notre prestataire Elise, Aubay peut se prévaloir d'avoir planté 20 cèdres de l'Atlas sur la commune de Beaumont sur Oise, en février 2017.

Au vu de l'importance de l'enjeu que représentent les déchets de matériel informatique, des efforts sont mis en œuvre par Aubay afin d'élargir le périmètre de publication de la production totale de ce type de déchets pour les exercices prochains.

#### Les mesures et résultats depuis 2013

Tous les sites sont couverts par le tri sélectif en France. Sur l'année 2018, il est recyclé en Ile-de-France :

- 3 tonnes de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) : ces déchets évacués sont valorisés à 100%
- 4,54 tonnes de papiers ;
- 7,74 tonnes de déchets divers (plastiques, canettes, gobelets, cartouches toner, verre...).

En Belgique, au Luxembourg, en Italie et au Portugal, tous les sites sont couverts par le tri sélectif.

En Espagne, un site sur trois est couvert.

En France, chaque nouvel embauché reçoit un « Welcome pack », ensemble de documentation administrative et professionnelle largement numérisée, proposée dans une boîte cadeau entièrement recyclable.

### **Des animations sont mises en place pour apprendre les bons gestes de tri**

Aubay accueille l'entreprise Cèdre régulièrement pour des animations ludiques. Des ateliers de sensibilisation ont été organisés sur deux sites Aubay, à Boulogne-Billancourt. Les collaborateurs Aubay ont répondu présents et ont été nombreux à (ré) apprendre les éco-gestes. C'est dans une ambiance conviviale que les salariés Aubay ont pu échanger sur le sujet du recyclage.



### III.5. Achats responsables

#### III.5.1. Politique de sous-traitance

La politique AUBAY en matière de sous-traitance est pragmatique, comme rappelée par Philippe Cornette, Directeur Général France :

« AUBAY est devenu un acteur majeur dans le secteur des services numériques, son positionnement permet de disposer de référencements prestigieux en mesure d'accéder à de nombreux marchés.

Nous assurons l'exécution par notre personnel, de la quasi-totalité des prestations que nous remportons, à l'inverse de certains de nos compétiteurs.

Quelques exceptions demeurent. Dans nos dépenses externes, le volume d'affaire provient majoritairement de la sous-traitance de prestations informatiques. En cas de sous-traitance, aucun fournisseur n'est stratégique.

Notre démarche commerciale identifie elle-même tout risque ou opportunité de sous-traitance, pour des besoins non couverts.

Nos fournisseurs sont retenus et évalués en toute transparence, selon des critères définis. L'approche gagnant-gagnant est au cœur de la relation qu'entretient notre cellule Request, chargée d'identifier la contribution d'une quarantaine de partenaires référencés. Dans ce domaine, nous confions la mise en œuvre de cette politique à notre cellule Request. »

Les principes Aubay font parfois rechercher pour ses clients une solution de sous-traitance adaptée à la compréhension de certains besoins. Cette sous-traitance a deux caractéristiques essentielles :

- Elle répond aux exigences de proximité, flexibilité, expertise, écoute, réactivité, sur-mesure ;
- La marge de gestion répond à une exigence de rentabilité autant pour Aubay que pour ses sous-traitants, qui bénéficient d'un référencement prestigieux, notamment dans les secteurs de la banque-assurance.

Aubay recherche en permanence à optimiser son activité, par des pratiques professionnelles, qui concernent autant la sous-traitance que la prestation exercée directement par les collaborateurs Aubay.

Afin de répondre davantage à ce challenge, Aubay sélectionne ses sous-traitants sur la base d'un processus de référencement distinguant :

- Ses partenaires, à ce jour au niveau d'une trentaine en France, tous signataires d'une charte d'achat responsable et remplissant un questionnaire RSE ;
- Une catégorie particulière de ses meilleurs partenaires, bénéficie en priorité des sollicitations des clients Aubay, pour des prestations qui n'ont pas de solution en interne.

Au départ, pour reconnaître un partenaire comme sous-traitant référencé, Aubay tient compte de critères autant quantitatifs que qualitatifs : tarif, qualité, réactivité commerciale, développement durable.

Ensuite, et sur les mêmes critères, tous les partenaires ci-dessus sont évalués annuellement, ainsi que sur événement de sous-traitance.

#### III.5.2. Mise en œuvre de cette politique

Aubay a établi des contrats cadres appliqués en 2017, et mis en conformité avec la RGPD, et sur lesquels s'appuie la politique de référencement ci-dessus.

Un effort particulier est mené sur la prise en compte d'exigences sociétales en matière de sécurité : clauses contractuelles sur les données individuelles et les droits d'auteur, audits menés par Aubay ou par un tiers...

Des indicateurs sont suivis pour mesurer le recours contrôlé et équilibré de prestations selon la catégorie de sous-traitants : nombre de consultants, volume de chiffre d'affaire, etc. Ces indicateurs sont suivis mensuellement par la Direction de chaque filiale, et permettent de confirmer le caractère éthique des achats responsables menés par Aubay.

Aubay compte faire bénéficier ses clients de la meilleure offre qui ressorte de cette activité de sous-traitance.

Aubay prend les mesures qui lui permettent d'assurer la bonne gestion de ses activités, lors d'achats externes :

- L'acquisition de biens, produits et services nécessaires à l'activité de l'entreprise, hors métier (consultance vers ses clients) fait systématiquement l'objet d'un argumentaire de la part du service concerné. La décision est prise en général par le responsable de filiale, exceptionnellement par les services financiers et juridiques du groupe.
- L'achat de services de sous-traitance métier est régulé au travers de règles précises sur la marge dégagée par l'opération de sous-traitance envisagée. Lorsque les conditions de gestion sont respectées (voir ci-dessous) un accord de principe est donné à l'opération lorsque la marge est supérieure à un seuil minimum.
- Lorsque la marge descend en dessous de ce seuil, un accord explicite de la DG doit être obtenu.

### III.5.3. Gestion de l'activité de sous-traitance

Les fournisseurs, majoritairement relatifs à l'activité de sous-traitance, font l'objet d'un processus de gestion établi en 2014.

Dans ce processus, Aubay référence ses fournisseurs sur la base de plusieurs vérifications et analyses :

- Vérification de respect des obligations légales : Kbis existant, paiement des URSAFF (éliminatoire)
- Pour les sociétés, établissement d'un contrat cadre, et réponse à un questionnaire spécifiquement RSE.

Les sociétés font l'objet d'un suivi particulier, avec l'aide de la cellule REQUEST, dédiée. Cette cellule suit une trentaine de sociétés, retenues comme partenaires de sous-traitance. À ce titre, elles bénéficient d'un positionnement privilégié sur les propositions de missions qu'Aubay reçoit de ses clients.

#### À propos de l'évaluation des sous-traitants :

Tous les sous-traitants sont systématiquement évalués. Concernant les sociétés décrites ci-dessus au titre de partenaires, elles sont évaluées par une notation sur 10, tenant compte des critères valorisés suivants :

- Réactivité commerciale : compte pour 2,5/10 de la notation
- Qualité de la prestation : compte pour 2,5/10 de la notation
- Coût : compte pour 2,5/10 de la notation
- Sécurité : compte pour 1,5/10 de la notation
- RSE : compte pour 1/10 de la notation

D'autres postes achat, comme la logistique et les services généraux, l'achat de matériel et logiciel informatique, la formation... font aussi l'objet d'une évaluation fournisseur, cependant les montants engagés, et les enjeux business Aubay sont moindre sur ce périmètre.

### III.5.4. Charte achat responsable

Aubay se conforme à plusieurs niveaux, envers une politique d'achats responsable.

#### Signature Aubay de la charte inter-entreprises

Aubay a signé en 2013 une charte régissant les relations inter-entreprises, avec notamment la nomination d'un médiateur pour régler tout litige lié à l'exécution d'un contrat, qu'il soit relatif à l'acquisition d'un bien ou à la délivrance d'un service.

#### Établissement d'une charte d'achats responsables.

Aubay engage ses partenaires fournisseurs à signer une charte d'achat, pour bénéficier de la sous-traitance Aubay dans les meilleures conditions. Cette charte a été traduite en anglais, en italien et en espagnol pour assurer en filiale un prolongement de son emploi, envers les fournisseurs nationaux.

### III.5.5. Déploiement des achats responsables

De multiples occasions ont permis d'intégrer les enjeux d'achats responsables dans la politique de sous-traitance Aubay.

#### Formation de la cellule REQUEST aux enjeux RSE

Aubay s'est engagé auprès du Global Compact à mener une politique achat responsable au travers de sa cellule REQUEST (objet de sa COP 2014). À cet effet, la cellule en charge des achats de sous-traitance Aubay, a fait l'objet d'une formalisation de ses activités, ainsi que d'une explication des attendus en matière RSE de la chaîne achat. Dès lors, les pratiques d'évaluation, de référencement, de choix selon notation, ont été expérimentées sur le terrain.

#### Formation des filiales aux enjeux RSE

À leur tour et pour la première fois en 2015, les filiales ont été invitées et ont participé au comité RSE de juin 2015, rassemblant pour la 1<sup>ère</sup> fois les acteurs RSE des filiales Aubay. Nous avons poursuivi la tenue de ce comité en 2018

Des avis ont été échangés lors de ce comité, sur la facilité d'établir une politique d'achat responsable. Les difficultés étant souvent concentrées envers un recours inexistant à de la sous-traitance ou uniquement envers des free-lance.

À la suite du comité RSE, des échanges ont permis d'établir un langage unificateur à partir des propositions issues de l'exercice de sous-traitance en France.

## III.5.6. Quantification

|          | Nombre de sous-traitants | Nombre de sociétés | Nombre de freelances | Achat en € (2018) |
|----------|--------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| France   | 271                      | 241                | 30 (*)               | 29 087 774 €      |
| Italie   | 256                      | 192                | 64                   | 17 177 325 €      |
| Belux    | 52                       | 18                 | 34                   | 5 391 753 €       |
| Espagne  | 24                       | 17                 | 7                    | 4 125 670 €       |
| Portugal | 129                      | 3                  | 126                  | 3 439 876 €       |
| Total    | 732                      | 461                | 271                  | 59 222 398 €      |

(\*) 16 freelances, 19 portages salariaux et 5 portages clients

### III.6. Autres engagements sociétaux

#### III.6.1. Politique anti-corruption

##### **Lutter contre la corruption, un engagement Aubay pris dès 2012.**

Aubay s'est engagée volontairement dans la lutte contre la corruption dès 2012, dans le cadre de son adhésion au Global Compact depuis 2004. À ce titre, Aubay avait alors investigué sur les causes possibles de corruption. Suite à cette investigation, le domaine commercial avait fait l'objet d'une sensibilisation et de mesures pour prévenir toute forme de corruption.

Aussi, il est à noter qu'à fin 2013, 97% des commerciaux en France y avaient été sensibilisés et avaient signé une charte éthique, s'engageant ainsi à respecter la politique anti-corruption mise en place par Aubay.

##### **Renforcement de la politique de lutte contre la corruption.**

Depuis 2017 l'engagement d'AUBAY en la matière s'est renforcé, avec l'entrée en vigueur des dispositions de la loi Sapin II. Désormais, un code de conduite figure en annexe au règlement intérieur et est applicable à tout salarié.

En outre, une procédure d'alerte a été mise en place en 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. Afin de traiter les éventuelles alertes, un Comité Éthique, qui adresse un rapport au moins une fois par an au Comité d'Audit, a été instauré. Il convient de noter qu'au titre de l'exercice 2018, le Comité Éthique a précisé n'avoir fait l'objet d'aucune saisine.

Enfin, la population considérée comme étant la plus à risque au regard de la corruption, à savoir les commerciaux, a continué de bénéficier de formation, déployée en France et au sein de la plupart des filiales d'AUBAY en 2018.

Au cours du premier trimestre 2019, les filiales portugaises et belges seront formées.

Aussi, à la fin de l'exercice 2018, 72% des effectifs concernés ont fait l'objet d'une formation anticorruption.

##### **Bénéfice de notre engagement contre la corruption.**

L'intégrité en affaires participe à la bonne réputation d'AUBAY.

Nous attachons la plus grande importance à agir de façon irréprochable avec nos parties prenantes.

Notre code de conduite est conçu pour guider le comportement en affaires et fournir des conseils pratiques, des exemples et des liens vers d'autres informations utiles.

Il s'adresse à tous nos collaborateurs, aux membres des comités exécutifs et de direction, aux mandataires sociaux de notre Groupe.

Il fixe les principes que nos collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles. Il complète les règles, les procédures et les normes définies dans chaque pays auxquelles les collaborateurs doivent continuer à se référer.

Toutes les personnes agissant pour le compte d'AUBAY sont tenues de se conformer à ce code de conduite, quels que soient le lieu et la nature de leur travail.

Chaque entité du Groupe AUBAY a également pris les mesures nécessaires en 2018 afin de mettre en œuvre le code de conduite.

Le code détaillé décrit les règles fondamentales en ce qui concerne notamment les sujets suivants :

- Cadeaux, signes de courtoisie et d'hospitalité, divertissements.
- Règles spécifiques aux agents publics.
- Dons à des organisations caritatives ou politiques.
- Mécénat, sponsoring.
- Paiements de facilitation.
- Engagement de surveillance des tierces parties.

Toutefois, ce document ne répond peut-être pas à toutes les questions qui peuvent se poser et ne dispense pas d'exercer son propre jugement et de faire preuve de bon sens. En cas de doute sur la conduite à tenir, nous recommandons à nos collaborateurs de s'informer, soit auprès de son manager, soit auprès de l'Ethic Officer.

L'adhésion au code de conduite est une condition d'emploi de tout collaborateur de notre Groupe qui n'en tolère aucune violation. Le code est remis à tout salarié qui intègre notre Groupe et diffusé à tous les collaborateurs. 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 d'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 partagent les mêmes valeurs et à ce qu'ils s'engagent dans la lutte contre la corruption.

### III.6.2. Mécénat Chirurgie cardiaque

Chaque année, Aubay s'investit aux côtés de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque : mécénat, participation au trophée de golf annuel et à des événements culturels (tel le Récital du cœur en 2015). 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.



### III.6.3. No Finish Line PARIS 2018

No Finish Line est un événement solidaire qui existe depuis 1999 à Monaco, et qui a été lancé pour la première fois à Paris en mai 2015. Le principe est simple et accessible à tous : il s'agit de courir ou marcher sur un parcours d'environ 1 300 mètres, ouvert 24h/24 durant 5 jours, autant de fois que désiré et autant de kilomètres que souhaité. Pour chaque kilomètre parcouru, l'organisation et ses partenaires reversent 1 € pour soutenir des projets en faveur d'enfants défavorisés ou malades (dans la limite des dons collectés auprès des particuliers et des entreprises).

Cette année, Aubay a contribué à hauteur de 800€, représentant ainsi la somme des kilomètres parcourus par ses collaborateurs.

### III.6.4. Cravate solidaire

AUBAY participe depuis 2015 aux collectes de vêtements au profit de l'association 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.

Les mobilisations progressives ont permis de collecter des vêtements représentant respectivement, 116, 115 et 123 kilos en 2016, 2017 et 2018.

Aubay participe ainsi, dans le domaine du service qui caractérise son activité, à promouvoir l'insertion professionnelle, l'économie circulaire en direction des jeunes et en matière de réemploi d'habillement.

### III.6.5. Gouvernance accrue, réglementation respectée

Par domaine, Aubay est en mesure de traiter dorénavant chaque avancée du développement durable, comme une exigence à part entière et similaire à celles de ses clients.

Après revue par la Direction Générale de ses objectives qualités annuelles, chaque responsable opérationnel reporte ses performances de développement durable, en conformité avec les indicateurs GRI (comme Global Report Initiative). Un comité de suivi annuel, planifié en milieu d'année, est l'occasion de présenter les premières réalisations RSE avant publication. Ce comité RSE décrit aussi la démarche opérationnelle au Conseil d'Administration, pour répondre aux engagements pris.

En tant que société de plus de 6000 personnes, Aubay expose de façon diversifiée, sur ses sites internet et intranet, les actions menées et les orientations prises pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités et remplir ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

Les informations mentionnées dans son rapport de gestion couvrent des thématiques structurées en trois catégories : les informations sociales, les informations environnementales et les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable.

L'avance prise par Aubay avec le Global Compact, permet de répondre plus facilement aux nouveaux besoins de reporting.

### III.6.6. La participation au Club Advanced du Global Compact

Aubay participe depuis 2015 aux travaux de ce club, du fait de la soumission en juillet 2015 de ses engagements pour le progrès (COP) qui a été qualifié au niveau « Advanced » : répond à 21 critères d'exigibilité sur la qualité de l'engagement sur le progrès, et de son application mesurée. Différents sujets ont été traités au travers d'échanges bimestriels entre ces entreprises :

En particulier :

- Les travaux de ce club, menés sur octobre et novembre 2015, ont permis de confirmer les critères et de détailler les enjeux des achats responsables. Ces travaux ont été placés sous animation de l'OBSTAR en accord avec le Pacte Mondial France.
- En 2018, les thèmes traités ont été : Responsabilité fiscale, Approche investisseurs et RSE, concept de matérialité, achats responsables, retour sur investissement des actions RSE, objet social étendu...
- La réunion d'octobre 2018 sur la responsabilité fiscale de l'entreprise, a identifié les différentes options proches de ce thème, et positionnement envers la réglementation : évasion fiscale, fraude fiscale, optimisation fiscale, paradis fiscaux, taux d'imposition effectif, écart fiscal, prix de transfert.

### III.6.7. La sécurité du système d'information et la protection des libertés individuelles

#### La nomination d'un DPO Aubay

En mai 2018, notre Responsable juridique Aubay a été nommée Data Protection Officer (D.P.O.).

Cette nomination intervient dans le cadre de l'entrée en vigueur du Règlement Européen sur la Protection des Données Personnelles (RGPD)

Aubay a toujours été soucieuse du respect de la vie privée et des droits des personnes.

A ce titre le D.P.O. est le garant du respect des droits des personnes quant au traitement qui peut être fait de leurs données.

Il est par ailleurs, le garant du respect des obligations incombant à Aubay, en tant que sous-traitant de ses clients, au titre du RGPD.

#### La protection des libertés individuelles et des données à caractère personnel

Dès 2012, AUBAY avait le souci de la protection des données à caractère personnel, avec notamment la nomination d'un CIL.

En outre, plusieurs réalisations ont été menées en interne par AUBAY :

- cloisonnement et protection des réseaux et des infrastructures dédiées ;
- gestion des pouvoirs étendus et contrôle des accès à privilèges ;
- mise en place de solutions de chiffrement des données sensibles pour le stockage et la transmission.

En mai 2018, dans le cadre de l'entrée en vigueur du RGPD, AUBAY a pris en compte ses exigences, en :

- nommant un Data Protection Officer (D.P.O.) ;
- mettant en place un certain nombre de procédures aux fins de permettre l'exercice des droits des personnes (droit à l'information, recueil du consentement, droit d'opposition, d'accès et de rectification) ;
- obtenant le consentement des personnes transmettant des données personnelles ;
- tenant un registre des traitements de données personnelles ;
- prenant des mesures de sécurité renforcées quant à l'accès aux données personnelles ;
- sensibilisant ses collaborateurs à la protection des données personnelles ;
- ayant augmenté ses polices d'assurance afin de leur faire atteindre un montant proche des 4% du chiffre d'affaire du Groupe.

A ce titre le D.P.O. est le garant du respect des droits des personnes quant au traitement qui peut être fait de leurs données, et de manière plus générale, du respect des exigences émanant du RGPD.

Il est par ailleurs, le garant du respect des obligations incombant à Aubay au titre du RGPD, en tant que sous-traitant de ses clients. Ainsi, un certain nombre d'avenants aux contrats avec ses clients, a été signé.

En outre, AUBAY a le même niveau d'exigences en termes de respect du RGPD, auprès de ses fournisseurs. A cet égard, une révision des politiques de sécurité et des chartes fournisseurs, une extension du périmètre des audits et un renforcement des exigences en termes de sécurité informatique, ont été mis en œuvre envers les fournisseurs d'AUBAY.

Enfin, il convient de noter qu'à l'exception du Portugal qui devrait le finaliser au cours de l'exercice 2019, chaque société du Groupe a nommé son propre D.P.O. et mis en place son registre de traitement.

### Les risques de sécurité liés au système d'information

AUBAY étant certifié ISO27001 depuis janvier 2018, les risques de sécurité liés au système d'information sont identifiés, analysés, traités puis contrôlés selon les procédures adaptées au niveau d'exigence de sécurité demandé. AUBAY sécurise l'information par la protection physique et logique des actifs informationnels et de leurs supports matériels, regroupés dans des entités cloisonnées, mais également par la sensibilisation du personnel de l'entreprise.

Les mesures de sécurité sont décrites dans les politiques de sécurité, disponibles et mises en ligne sur l'intranet. Les bonnes pratiques de sécurité sont présentées aux collaborateurs lors d'une sensibilisation initiale organisée en présentiel, puis rappelées via différents dispositifs de sensibilisation récurrente.

En s'appuyant sur un outil d'analyse de risque, AUBAY réactualise en permanence la liste des actifs à protéger, étudie les différentes menaces répertoriées, et évalue les mesures engagées pour le traitement de ces risques. En 2018, l'effort a porté principalement sur le déploiement d'un SIEM (Security Information and Event Management), connecté aux dispositifs de surveillance de l'entreprise, permettant de compléter l'outillage de surveillance et de contrôle utilisé au sein d'un SOC (Security operations center), mais aussi sur l'évaluation et le traitement des risques liés à la protection des données à caractère personnel.

La prise en compte des exigences du RGPD s'est traduite par un ensemble d'évolutions mises en œuvre au niveau des processus de management : organisation du registre des traitements selon les recommandations de la CNIL, mise en place d'outils dédiés à l'analyse de risque, révision des politiques de sécurité et des chartes, extension du périmètre des audits internes et des revues de processus, signatures d'avenant aux contrats des sous-traitants et des fournisseurs, aménagement des supports de sensibilisation, organisation de communications et de formations dédiées.

### Les acteurs de la sécurité

Un Responsable Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) a été nommé en France en novembre 2014. Son rôle est de définir et de faire respecter la politique sécurité d'AUBAY, en s'appuyant sur les ressources et les moyens organisationnels et techniques mis à sa disposition par la DG.

En 2018, de nouveaux acteurs de la sécurité ont fait leur apparition :

- Nomination d'un DPO (Data Protection Officer) ;
- Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire d'auditeurs internes ;
- Généralisation des CSO (Correspondants Sécurité Opérationnels), désignés au sein de chaque centre de services.

### Le suivi des risques de sécurité chez AUBAY

Conformément à sa PSMSI (Politique du Système de Management de la Sécurité de l'Information), AUBAY met en œuvre une organisation dédiée à la sécurité du système d'information qui repose sur un ensemble d'instances de suivi et de contrôle. Ces instances ont pour objet de valider le déploiement des mesures de sécurité attendues, d'accélérer le traitement des alertes, de favoriser la prise de décision en circuit court, adaptée au niveau de réactivité voulu par les parties prenantes. En 2018, ces instances ont été les suivantes :

| Annuelle                  | Bimestrielle       | Mensuelle               | Bimensuelle                 | Hebdomadaire             | A la demande                |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| . Revue de Direction      | . Comités Delivery | . Comités Sécurité      | . Points Sécurité DG        | . Points Veille Sécurité | . Audits de sécurité Client |
| . Revues de processus     | . Points CSO       | . Points RSSI-DPO       | . Points Qualité / Sécurité |                          | . Exercices de PCA Client   |
| . Revue des habilitations |                    | . Points Indicateurs DG |                             |                          | . Cellule de crise          |
| . Audits internes         |                    | . Revues de comptes     |                             |                          |                             |

## Les Politiques de Sécurité

Les politiques de sécurité regroupent par thème les règles à mettre en œuvre pour répondre aux exigences de sécurité (normes, réglementation, attentes des clients, engagement de la Direction).

Les deux politiques principales, la PSMSI, déjà citée, et la PSSI (Politique de Sécurité du Système d'Information) alignée sur la déclaration d'applicabilité ISO 27001 de AUBAY, sont complétées par un ensemble de politiques détaillées, dont la politique de protection des données à caractère personnel, régulièrement révisées et mises en ligne sur l'intranet.

### III.6.8. Insertion professionnelle

#### Offres locales d'emploi

Aubay dispose d'une activité IT fortement centralisée sur les zones économiques les plus dynamiques. Ainsi les implantations Aubay en France sont limitées à l'Ile-de-France et Nantes. L'activité à Nice est pilotée depuis l'Ile de France. Pour chacune de ces implantations, le recrutement est local. Cette politique reste identique, pour chaque implantation géographique des filiales européennes d'Aubay.

À titre d'exemple, AUBAY a participé le 29 septembre 2016, au forum organisé par une organisation syndicale et pôle emploi à Villiers le Bel. L'objectif de ce forum est de promouvoir l'emploi sur des territoires qui en sont éloignés et proposer aux jeunes de 16 à 25 ans des emplois, stages, des alternances. Lors de ce forum, des échanges ont permis d'aider ces jeunes en recherche d'emploi, afin qu'ils définissent un projet professionnel, et se rapprochent du monde du travail.

#### Politique d'alternance

Aubay attribue une bourse d'étude aux stagiaires et aux candidats souhaitant intégrer une formation d'ingénieur en alternance au sein de l'entreprise. Grâce à cette aide, les étudiants peuvent ainsi poursuivre leurs études en alternance, se former au sein d'une entreprise reconnue et être recrutés en CDI. En 2018, ce n'est pas moins de 5 apprentis et 21 contrats professionnels qui ont bénéficié de cette politique. En lien avec le dispositif POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuel), facilitant la tenue et le financement d'une formation jusqu'à 400 heures, au sein de l'entreprise.

#### Politique des stages

La politique des stages s'est considérablement renforcée depuis quelques années, notamment avec la création du poste de Campus Manager. 17 partenariats sont établis en France avec des établissements d'enseignement supérieur en 2018 contre 7 en 2016, avec participation à des forums carrières et l'embauche d'un à plusieurs stagiaires. Un accroissement significatif du nombre de stagiaires est à noter ces dernières années (sur le périmètre France) :

- 2013 : 39 stagiaires dont 11 de dernière année
- 2014 : 85 stagiaires dont 51 de dernière année
- 2015 : 118 stagiaires dont 60 de dernière année
- 2016 : 121 stagiaires
- 2017 : 87 stagiaires
- 2018 : 56 stagiaires

#### Build your career

Afin d'accompagner et donner un vrai aperçu du monde du travail, Aubay a lancé, en 2014, notre programme « Buildyourcareer@aubay », un dispositif à destination des étudiants de 3<sup>ème</sup> année qui leur permet de suivre un vrai parcours d'accompagnement.

Ce parcours est ponctué de plusieurs rendez-vous avec la Direction Générale et les directeurs des différentes Business Unit. Ces échanges permettent aux étudiants d'appréhender la réalité du terrain, notamment le contexte chez nos clients. Ils pourront également découvrir l'ambiance chaleureuse et dynamique du groupe avec des moments ludiques autour de formations sous forme de serious game, de soirées.

#### Aubay a obtenu l'accréditation Happy Trainees pour la 3e année consécutive !

Aubay accueille chaque année des étudiants, dont la moitié en stage de fin d'études (PFE). Ils sont issus des meilleures écoles d'ingénieurs ou de double cursus ingénieur/commerce. Ils travaillent sur des sujets challengeants au sein de notre cellule innovation (Réalité Augmentée, Big Data, Digital), au cœur du Business en tant qu'ingénieurs d'affaires, dans le Conseil, la Finance, les Télécoms, dans nos locaux ou chez les clients.

En fin de mission, nos étudiants se sont exprimés sur la qualité de leur expérience dans le cadre de l'enquête Happy Trainees (\*). Six dimensions ont été analysées : progression professionnelle, environnement de travail, management, motivation, fierté, fun-plaisir.

Sur 1 500 entreprises évaluées, seules 150 sont labellisées. Aubay se voit décerner l'accréditation HappyTrainees 2018-2019!

*\*Classement « HappyTrainees », enquête réalisée auprès des stagiaires (session 2017-2018).*



### III.7. Nos Labels Qualité

- ISO9001 : 2008. Certificat renouvelé par Afnor Certification de juin 2018 à juin 2021. Management de la Qualité : Entreprise de Services Numériques, Forfait Service, Assistance Technique, Technologie de l'information et autres services (EA33 et EA35).
- Aubay évalué au niveau 3 du modèle CMMi-DEV, dans le cadre de ses activités de conception et de développement logiciel en Centre de Services. Établi en 2014, et renouvelé en 2017
- ISO20001-1 : 2011. Système de management de service, disposant d'un référentiel équivalent à celui des certifications individuelles ITIL
- ISO 15504 - ISO/IEC 12207: 2008 (Norme SPICE). Fournit un cadre pour l'évaluation des processus informatiques.

### III.8. Nos Labels RSE

- ECOVADIS : avec un label Gold obtenu en France en 2014, Aubay est évalué avec une note de 76/100, et classée début 2018 dans le top 1% des sociétés évaluées, tant au classement général que dans la catégorie « Computer programming and Services ».
- ETHIFINANCE : Aubay est évaluée selon l'indice Gaïa avec une note de 80/100. Est 8ème dans la catégorie « Chiffre d'affaires 150 – 500 M€ ».
- ISO 14001. Management environnemental
- Engagements RSE Pacte Mondial 2015 à 2018 : labellisés « GC Advanced ».
- Aubay a obtenu l'accréditation Happy Trainees pour 2018-2019.

### III.9. Nos Labels Sécurité

- ISO 27001. Management de la sécurité du système d'information, obtenu en janvier 2018
- Aubay est agréé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier. Établissement public qui assure la surveillance des professionnels et des produits du secteur financier luxembourgeois.

### III.10. Note Méthodologique

#### III.10.1. Sélection des indicateurs extra-financiers

Les informations environnementales, sociales et sociétales sélectionnées répondent à un critère de matérialité et à une logique de pertinence avec nos activités (§7 III.2.1) et notre stratégie de développement durable (§7 III.2.2).

Ces informations sont reportées selon le standard GRI-G4, lié au contexte international de l'activité AUBAY.

L'ensemble de ces informations sLa déclaration de performance extra-financière comprend notamment des informations relatives aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usages des biens et services qu'elle produit, à ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable, aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux action visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.

Seuls la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal et l'alimentation responsable, équitable et durable, sont exclus du tableau d'indicateurs ci-après, compte tenu de leur faible pertinence au regard de notre activité.

#### III.10.2. Périmètre de reporting RSE

##### Informations sociales :

Les informations couvrent les 6 filiales du Groupe Aubay : France, Belgique, Luxembourg, Italie, Espagne et Portugal.

Sont exclus :

- l'entité juridique filialisée créée au Royaume-Uni en 2013 qui emploie 7 personnes dont 6 consultants en clientèle et un manager dans un bureau loué,
- l'entité AEXIA située en Tunisie, vendue en 2018.

Les exceptions pour certaines informations sont précisées dans le tableau des indicateurs ci-après.

Les effectifs publiés dans le chapitre Qualité et Responsabilité Sociale de l'Entreprise diffèrent des effectifs publiés dans les autres parties du rapport parce que ces derniers incluent notamment les sous-traitants.

### Informations environnementales et sociétales :

Les informations couvrent les 6 filiales du Groupe Aubay : France, Belgique, Luxembourg, Italie, Espagne et Portugal. Les sites couverts sont :

- France : 3 sites de Boulogne, Nantes. Il n'y a plus de bureau physique sur Nice, l'activité des consultants est pilotée depuis Boulogne,
- Belgique et Luxembourg : 3 sites à Bruxelles, Namur, Luxembourg (les deux pays formant le Belux),
- Italie : Rome, Milan, Turin, Calabre, Bologne
- Espagne : Madrid, Valladolid, Barcelone
- Portugal : Lisbonne, Porto

Sont exclus :

- l'entité juridique filialisée créée au Royaume-Uni en 2013 qui a une activité négligeable,
- l'entité AEXIA située en Tunisie, vendue en 2018.

Les exceptions pour certaines informations sont précisées dans le tableau des indicateurs sociaux ci-après.

### III.10.3. Sources et outils utilisés

Les indicateurs environnementaux sont issus des sites et des entités locales, collectés selon les outils des services concernés (Contrôle de gestion, Services Généraux, Direction financière) et font l'objet d'une consolidation menée par la Direction de la Qualité.

### III.10.4. Organisation de la consolidation et du contrôle des indicateurs

Pour certains pays disposant de sites ou filiales distincts, le référentiel a été adapté pour disposer d'une collecte des données spécifiques à ces entités.

La Direction de la qualité a animé deux web-conférences, fin 2018 et début 2019, pour expliquer puis suivre la collecte des informations demandées.

Une compilation globale de l'ensemble des indicateurs est réalisée en central par la Direction de la Qualité. Cette compilation est menée d'abord sur les données RSE de l'exercice 2018, puis est étendue à l'historique de ces données depuis quelques exercices.

### III.10.5. Consolidation d'indicateurs par sommation

Les indicateurs suivants sont consolidés par sommation des données des filiales.

#### VOLET SOCIÉTAL

Budget consacré aux actions de mécénat.

Partenariat avec parties prenantes et communautés : nombre de stagiaires, de partenariats, d'engagements ONG.

Comité de veille légale et réglementaire : nombre.

Sous-traitance : nombre de sous-traitants, volume de sous-traitance.

Négociations collectives : nombre de réunions avec délégués syndicaux.

Pratiques de sécurité : personnel en charge de la sécurité, formations sécurité.

#### VOLET SOCIAL

Effectif total, masse salariale et turn-over : nombre d'embauches, de départs dont licenciement.

Dialogue social : nombre de réunions CHSCT, de signatures d'accords collectifs.

Conditions de travail et sécurité : nombre d'accidents du travail, de jours d'arrêt suite à accident.

Formation : dépenses de formation, dépenses de formation % masse salariale, nombre d'heures de formation.

#### VOLET ENVIRONNEMENTAL

Émission de CO<sub>2</sub> : selon consommation site, selon déplacements

Certifications : nombre.

### III.10.6. Consolidation d'indicateurs par pondération

Les indicateurs suivants sont consolidés par pondération des données des filiales selon importance d'effectif.

**VOLET SOCIÉTAL**

Lutte contre la corruption : % de domaines stratégiques couverts, % de personnel du domaine sensible à la corruption, sensibilisé.

Emploi : % de sous-traitance société, % de sous-traitance indépendants, % des fournisseurs ayant fait l'objet d'un contrôle RH. La pondération se fait en fonction du nombre de sous-traitants et non de l'effectif.

Non-discrimination : % d'encadrement féminin au niveau direction.

Pratiques de sécurité : taux de signature de la charte d'utilisation des ressources internet.

**VOLET SOCIAL**

Effectif : répartition des effectifs par sexe, répartition des effectifs par tranche d'âge.

Organisation du temps de travail : % de collaborateurs travaillant en temps plein, en temps partiel.

Conditions de travail et sécurité : taux d'absentéisme, taux de fréquence, taux de gravité.

**VOLET ENVIRONNEMENTAL**

Gestion des déchets : 93 % de sites couverts par le tri sélectif. La pondération se fait en fonction des surfaces.

Indicateurs rapportés selon l'effectif global :

- Consommation de ressources naturelles : quantité de papier acheté, masse de matériel informatique recyclé
- Déplacements du personnel : tout indicateur

*III.10.7. Indicateurs spécifiques à la France***VOLET SOCIÉTAL**

Risque de travail forcé : nombre de sessions d'accompagnement individuel, de visites médicales, de réunions de l'observatoire contre le stress et de personnes formées.

Indicateurs de suivi sous-traitant : portage salarial, portage client, en pourcentage d'effectif de sous-traitance et de volume d'achat en euros.

**VOLET ENVIRONNEMENTAL**

Gestion des déchets : masse de papier collecté pour recyclage.

Certifications : notes obtenues sur Ecovadis, sur Gaia-Ethifinance

Investissements et retour : nombre de billets d'avion économisés par la visio-conférence.

## III.10.8. Points spécifiques par indicateur

| Indicateur                      | Spécificité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Déplacements des collaborateurs | <p><b>Mesure du trajet (km) :</b></p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les déplacements en voiture ont été considérés sur l'ensemble des trajets, indemnisés ou non : si indemnisé, les distances réelles sont connues, selon trajets parcourus par les véhicules en propre, ou en leasing, et suivies par la comptabilité ou le gestionnaire de leasing. Les déplacements en taxi sont estimés négligeables.</li> <li>Un calcul d'émission CO<sub>2</sub> est fait par moyenne des émissions calculée selon modèle de véhicule concerné par les déplacements professionnels : sociétés de leasing, véhicule collaborateur. Ce qui donne une précision très fine de ces émissions : puissance, essence/diesel, distance réellement parcourue.</li> <li>Pour les déplacements non indemnisés, dans ce cas des trajets domicile-travail en voiture ou transport en commun, les distances sont calculées sur des sites spécialisés (Mappy), et prennent en compte les trajets entre le domicile du collaborateur et son lieu de mission.</li> <li>Le suivi des trajets quotidien est mené pour les collaborateurs en mission, au travers de l'outil de facturation (Gipssi) et gestion d'activité GA utilisés par les assistantes de gestion.</li> <li>Les déplacements domicile-travail en train sont aussi suivis au travers de ces outils, considérés comme des déplacements de transport en commun pour des besoins d'homogénéité entre les filiales.</li> <li>La mesure des trajets est faite pour les collaborateurs du siège, selon un ratio annuel de 212 jours travaillés.</li> <li>Tout collaborateur pour lequel il manque des données (par exemple département de domicile non rempli par les assistantes) se voit appliquer une base de calcul selon une moyenne quotidienne par site de km aller-retour.</li> <li>Les déplacements professionnels en véhicule incluent les distances parcourues se font avec véhicule de leasing ou véhicules personnels, avec indemnités kilométriques. Ils incluent les déplacements domicile-travail.</li> <li>Les déplacements professionnels en train et en avion sont fournis par l'agence de voyage Mathez.</li> </ul> <p>En Belgique et au Luxembourg :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque collaborateur se voit proposé une voiture en leasing ce qui permet un suivi précis des distances parcourues dans le cadre des indemnités kilométriques.</li> <li>Un calcul d'émission CO<sub>2</sub> est fait par moyenne des émissions fournies pour chaque véhicule par les sociétés de leasing, ce qui donne une précision très fine de ces émissions : puissance, essence/diesel, distance réellement parcourue.</li> <li>Il est rajouté les trajets en trains et transports en commun (métro/tram) pour certains collaborateurs, avec le taux d'émission correspondant.</li> <li>Deux types de trajets en voiture sont tracés : les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail, qui incluent les déplacements privés.</li> <li>Les déplacements privés sont donc pris en compte dans le calcul des indicateurs.</li> </ul> <p>En Italie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une enquête a permis de constituer un échantillon précis envers 3 catégories de consultants (Finance, SAP, Telco). Ce qui a permis de calculer les déplacements domicile travail en réel, selon mode de transport, sur cet échantillon.</li> <li>Les déplacements professionnels en voiture sont la somme des trajets en taxi et des trajets parcourus par les véhicules en propre ou en leasing, dont les distances annuelles sont estimées en fonction du profil du conducteur.</li> <li>Les distances des trajets en taxi et autres déplacements sont estimées à partir des indemnités kilométriques en fonction du type de déplacement : un nombre de voyage est estimé sur la base du coût moyen d'un voyage puis la distance totale est déduite à partir de la distance kilométrique moyenne d'un voyage.</li> </ul> <p>En Espagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une enquête parmi les consultants a permis de constituer un échantillon de salariés. Le calcul des déplacements résultants a été ensuite appliqué pour tenir compte de la totalité des consultants.</li> <li>Un travail équivalent a été fait pour le personnel en structure, se déplaçant en véhicule personnel ou en leasing.</li> </ul> <p>Au Portugal :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un sondage a été effectué auprès d'un échantillon de collaborateurs des deux sites – Porto et Lisbonne – sur les modes de transport : voiture ou transports en commun. Les trajets professionnels et domicile-travail ne sont pas différenciés.</li> <li>Il n'y a pas de relevé au kilométrage précis mais une moyenne effectuée entre le nombre de kilomètres le plus bas et le plus important sur cet échantillon. Ensuite une extrapolation sur l'année a été effectuée.</li> <li>A priori aucun collaborateur n'a utilisé l'avion ni le train en 2018. Les déplacements en avion concernant les meetings en France sont comptabilisés dans les émissions pour la France, selon les règles Groupe.</li> </ul> <p><b>Distinction du moyen de transport utilisé pour les déplacements domicile-travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En France, la distinction se base sur des mesures réelles, contrôlées entre le consultant et l'assistante de gestion.</li> <li>En Belgique et au Luxembourg, il est considéré que l'ensemble des collaborateurs qui n'ont pas de voiture en leasing réalisent leurs déplacements domicile-travail en transports en commun. Les distances parcourues en transports en commun sont connues.</li> <li>En Italie, les mesures des trajets domicile-travail et des déplacements professionnels ont fait l'objet d'une enquête par BU de consultant, pour déterminer le moyen de transport utilisé pour chaque employé Aubay Italia. En cas de transport mixte employé, seul le mode de transport principal a été retenu.</li> </ul> <p><b>Nombre de collaborateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lors du calcul des ratios de kms/pers, l'effectif social au 31/12 est considéré, hormis les distances parcourues calculées réellement selon calendrier de facturation.</li> </ul> |

| Indicateur                                                                 | Spécificité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Émissions de CO <sub>2</sub> associées aux déplacements des collaborateurs | <p>Les facteurs d'émissions utilisés sont les suivants en gCO<sub>2</sub>e/km/passager : (Base carbone ADEME V15, hors avion)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Train : 4,645; 31,7; 51,4 ; 44,05 ; 61,5 (respectivement pour France, Italie, Espagne, Belux, Portugal)</li> <li>Avion : 238 (Source : Department of Energy &amp; Climate Change - UK Government conversion factors for Company Reporting)</li> <li>Voiture collaborateur : 253, sauf pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>Belux = 125 pour les déplacements professionnels et 111 pour domicile-travail, où les émissions sont données pour chaque véhicule</li> <li>France = 135 pour les déplacements professionnels, où les émissions sont fournies pour chaque véhicule. Les déplacements domicile-travail font l'objet d'un calcul d'émissions selon le coefficient ADEME</li> </ul> </li> <li>Transport en commun : 13,115</li> </ul> <p>Le calcul des facteurs d'émission a pris pour hypothèse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Belux Train : calculé pour le Belux selon une moyenne des facteurs d'émissions de la Belgique et du Luxembourg</li> <li>Avion : classe affaires pour un vol de 1000 à 2000km, moyenne prise entre les 2 catégories d'avion, de 100 à 180, et de 180 à 250 sièges</li> <li>Transports en commun : indicateur pondéré basé sur l'utilisation du bus à 5% et du métro/RER à 95%</li> </ul> |
| Investissements (€)                                                        | <p>France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un calcul mesure depuis 2010 les économies de billets d'avion réalisées par la visio-conférence. Ces déplacements sont souvent engagés par la Direction du Groupe, lors de comités filiale ou de déplacements pour opportunité. Les déplacements évités grâce à la visio conférence sont comptabilisés pour la France.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Surface (m <sup>2</sup> )                                                  | <p>De façon générale, un calcul de surface est mené en cas de changement en cours d'année, pour obtenir une valeur moyenne sur l'année : valeur de la surface au 31/12 de l'année N, à laquelle on soustrait les surfaces acquises, pondérées selon le délai entre acquisition et fin d'année. Et de façon similaire, en rajoutant les surfaces rendues, pondérées selon délai entre restitution et fin d'année. En 2018, à l'inverse de 2017, la surface totale des locaux occupés par Aubay n'a pas changé.</p> <p>France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deux nouveaux plateaux ont été acquis en face du siège mi-2017.</li> </ul> <p>Italie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De nouveaux locaux ont été acquis au 01/10/2017 avec l'achat du fonds de commerce.</li> </ul> <p>Belux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des locaux ont été rendus en cours d'année 2017 au Luxembourg : s'étendaient sur 485 m<sup>2</sup>, ne font plus que 435 m<sup>2</sup> au 31/12/2018</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Consommation de papier (feuilles éq. A4)                                   | Il s'agit des quantités de papier achetées par les entités, sauf pour le Belux avec une mesure délivrée par comptage, au niveau des équipements.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Consommation d'électricité (KwH)                                           | <p>Il s'agit des quantités d'électricité achetées en direct par les entités. Une méthode d'estimation basée sur la superficie occupée a été retenue dans les cas où les entités ne sont pas en mesure de collecter une information précise.</p> <p>En France, la consommation est mesurée par compteur individuel.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Émissions de CO <sub>2</sub> associées aux consommations d'électricité     | <p>Les facteurs d'émissions utilisés sont les suivants en gCO<sub>2</sub>e/kWh : (Base carbone ADEME V15) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>France : 79,1</li> <li>Italie : 406</li> <li>Espagne : 238</li> <li>Belux : 315 (moyenne des facteurs d'émissions de la Belgique et du Luxembourg)</li> <li>Portugal : 255</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )                                       | Il s'agit des quantités d'eau achetées en direct par les entités estimées selon consommation immeuble et quote-part des surfaces AUBAY. Pour le Portugal, les consommations de bouteilles d'eau uniquement sont prises en compte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Recyclage DEEE (tonnes)                                                    | Le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques s'effectue en France et Espagne. Les volumes considérés sont calculés à la suite de la remise de justificatifs par les sociétés en charge des collectes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Effectif                                                                   | <p>Les salariés pour lesquels le contrat de travail s'arrête le 31.12 de l'année N, sont inclus dans les effectifs.</p> <p>Les stagiaires, les sous-traitants, les contrats d'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage) sont exclus de la donnée de l'effectif.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Turnover (unités)                                                          | <p>Les salariés pour lesquels le contrat de travail s'arrête le 31.12 de l'année N, sont présents dans les effectifs. Les sorties seront reportées lors du prochain reporting (pour l'année N+1).</p> <p>Les salariés pour lesquels le contrat de travail commence le 31.12 de l'année N, sont présents dans les effectifs. Ces entrées sont enregistrées dans le reporting en cours (de l'année N).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nombre d'heures travaillées                                                | <p>Est calculé selon le nombre de jours travaillés restitué par les outils internes (Gipssi en France), multiplié par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>France : 7,7 heures</li> <li>Belgique (Bruxelles) : 7,6 heures – Par contre Namur a été considéré à 8h ceci lié aux outils de gestion.</li> <li>Autres filiales : 8 heures</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Taux d'absentéisme                                                         | <p>Les motifs d'absences suivants sont concernés : maladie, congé parental, maternité, paternité, jours d'arrêt de travail relatifs aux accidents de travail ou de trajet, et événement familial.</p> <p>Il s'agit du nombre de jours d'absence divisé par le nombre de jours travaillés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Nombre d'accidents de travail et de trajet                                 | <p>Il s'agit du nombre total d'accidents de travail et de trajet de l'exercice, ayant donné lieu à un arrêt de travail de plus d'1 jour d'arrêt. 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 ».</p> <p>Les accidents en attente d'acceptation par la CPAM ne sont pas compris.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Indicateur                                                                 | Spécificité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre de jours d'arrêt lié aux accidents de travail et de trajet          | Il s'agit du nombre total des jours ouvrés perdus pendant l'exercice, suite aux accidents de travail et de trajet des salariés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Taux de fréquence/Taux de gravité (nombre)                                 | <p>Au sujet des accidents de travail et de trajet, les statistiques précises, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de fréquence : (nombre d'accidents / nombre total de jours travaillés) *1000000</li> <li>• Taux de gravité : (nombre de jours d'arrêt / nombre total d'heures travaillées)*1000</li> </ul> <p>Les taux de 2017 et 2016 ont été mis à jour avec la méthodologie utilisée pour 2018, décrite ci-dessus.</p>                                       |
| Nombre total d'heures de formation                                         | <p>Les données de formation couvrent l'ensemble des filiales à l'exception du Portugal en raison de l'impossibilité de contrôler la donnée pour ce pays.</p> <p>France : les contrats professionnels sont exclus de la comptabilisation des heures de formation depuis 2017.</p> <p>Italie : les contrats d'apprentissage sont comptabilisés dans les heures de formation.</p>                                                                                                                       |
| Dépenses de formation (€)                                                  | <p>Les dépenses de formation sont calculées comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• France : coût pédagogique - prise en charge FAFIEC + salaires. Pour les formations internes, il faut ajouter le coût des supports de cours, des certifications et des petits déjeuners.</li> <li>• Italie : coût externes uniquement</li> <li>• Belux : coûts externes + salaires</li> </ul>                                                                                                   |
| Nombre de partenariats avec des universités ou des écoles                  | <p>Ce sont les relations avec des établissements d'enseignement supérieur que AUBAY sollicite pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à un forum d'entreprise en vue de faire connaître ses activités à de futurs candidats,</li> <li>• Recruter des stagiaires.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| Nombre de domaines analysés comme sensibles envers le risque de corruption | <p>L'analyse porte sur un total de quatre domaines : le commerce, les achats, les consultants, les fonctions support. Cet indicateur permet de suivre la progression de la démarche anti-corruption, en analysant d'abord par domaine le risque de corruption. Le commerce est en premier lieu analysé comme tel, et les achats en second.</p> <p>L'indicateur ne comptabilise le domaine que si les acteurs de ce domaine (exemple : les commerciaux), ont été sensibilisés au moins en partie.</p> |
| Pourcentage de domaines stratégiques couverts                              | <p>Ce pourcentage mesure le ratio du nombre de domaines analysés comme sensibles à la corruption, envers l'ensemble des domaines. Dans l'exemple précédent, si les domaines achats et commerce sont considérés comme tels, et ceux support et consultants ne le sont pas, ce pourcentage est de 50%. Si seul le domaine commerce est sensible à la corruption, ce pourcentage est de 25%.</p>                                                                                                        |

## III.11. Tableau des indicateurs RSE

| Informations sociales | Performance Sociale : récapitulatif Groupe (1/2) |                                                                             |                                                                     |                               |                               |                                             |
|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
|                       | Code Gri                                         | Indicateurs Aubay                                                           | 2018                                                                | 2017                          | 2016                          | Commentaire 2018                            |
| Emploi                | <b>Effectif ODD 8</b>                            |                                                                             |                                                                     |                               |                               |                                             |
|                       | G4-LA1                                           | Effectif total (hors sous- traitants, apprentis et contrats professionnels) | 5 136                                                               | 4 946                         | 4 169                         | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | Effectif étendu avec contrat pro et apprentis                               | 5 162                                                               | 4 979                         | 4 188                         | France                                      |
|                       | G4-LA1                                           | Répartition des effectifs par sexe                                          | Femmes 28%<br>Hommes 72%                                            | 28%<br>72%                    | 28%<br>72%                    | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | Répartition des effectifs par tranche d'âge                                 | moins 35 ans 44%<br>35 et plus 56%                                  | 43%<br>57%                    | 48%<br>52%                    | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | Répartition par zone géographique                                           | France 42%<br>Italie 27%<br>Belux 3%<br>Espagne 17%<br>Portugal 10% | 42%<br>27%<br>4%<br>19%<br>8% | 47%<br>20%<br>5%<br>21%<br>7% | Groupe Aubay<br>Dissociation E et P en 2016 |
|                       | <b>Turnover</b>                                  |                                                                             |                                                                     |                               |                               |                                             |
|                       | G4-LA1                                           | Nombre d'embauches                                                          | unités 1 669                                                        | 1 814                         | 1 206                         | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | Nombre de départs volontaires et licenciements                              | unités 1 431                                                        | 1 218                         | 1 083                         | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | - dont licenciements                                                        | unités 83                                                           | 161                           | 140                           | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-LA1                                           | Création nette d'emplois                                                    | unités 238                                                          | 596                           | 127                           | Groupe Aubay                                |
|                       | <b>Évolution nette des rémunérations</b>         |                                                                             |                                                                     |                               |                               |                                             |
|                       | G4-EC1                                           | Total de la masse salariale brute                                           | € 222 231 645                                                       | 188 775 772 €                 | 174 763 467 €                 | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-EC1                                           | Total des effectifs moyens                                                  | unités 5 006                                                        | 4 423                         | 4 203                         | Groupe Aubay                                |
|                       | G4-EC1                                           | Salaire annuel théorique moyen                                              | € 44 397 €                                                          | 42 685 €                      | 41 754 €                      | Groupe Aubay                                |

| Informations sociales            | Performance Sociale : récapitulatif Groupe (2/2) |                                                                     |        |             |             |            |                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|------------|----------------------------|
|                                  | Code Gri                                         | Indicateurs Aubay                                                   |        | 2018        | 2017        | 2016       | Commentaire 2018           |
| Organisation du temps de travail | Organisation du temps de travail                 |                                                                     |        |             |             |            |                            |
|                                  | G4-LA1                                           | % de collaborateurs travaillant en temps plein                      | %      | 96%         | 96%         | 95%        | Groupe Aubay               |
|                                  | G4-LA1                                           | % de collaborateurs travaillant en temps partiel                    | %      | 4%          | 4%          | 5%         | Groupe Aubay               |
| Relations sociales               | Dialogue social ODD 8                            |                                                                     |        |             |             |            |                            |
|                                  | G4-LA4                                           | Nombre de réunions du CHSCT - CE - DP                               | unités | 95          | 111         | 100        | Groupe Aubay sauf Portugal |
|                                  | G4-HR1                                           | Nombre d'accords collectifs signés lors de l'exercice               | unités | 7           | 11          | 8          | F + E + I                  |
|                                  | G4-LA5                                           | Effectif couvert par une convention collective                      | %      | 90%         | 92%         | 84%        | Groupe Aubay               |
| Santé et sécurité                | Conditions de travail et sécurité ODD 3          |                                                                     |        |             |             |            |                            |
|                                  | G4-LA6                                           | Taux moyen d'absentéisme                                            | %      | 3,73%       | 3,92%       | 3,87%      | Groupe Aubay               |
|                                  | G4-LA6                                           | Nombre d'accidents de travail et de trajet                          | unités | 46          | 49          | 42         | Groupe Aubay               |
|                                  | G4-LA6                                           | Nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail et de trajet | jours  | 1202        | 1018        | 1 499      | Groupe Aubay               |
|                                  | G4-LA6                                           | Taux de Fréquence                                                   | Nb     | 4,78        | 5,77        | 5,91       | Groupe Aubay               |
|                                  | G4-LA6                                           | Taux de gravité                                                     | Nb     | 0,12        | 0,12        | 0,21       | Groupe Aubay               |
| Formation et éducation           | Formation ODD 4                                  |                                                                     |        |             |             |            |                            |
|                                  | G4-LA9                                           | Dépenses de formation % masse salariale                             | %      | 0,82%       | 0,79%       | 0,66%      | Groupe Aubay sauf Portugal |
|                                  | G4-LA9                                           | Dépenses de formation par an                                        | €      | 1 703 460 € | 1 408 672 € | 1 151 952€ | Groupe Aubay sauf Portugal |
|                                  | G4-LA9                                           | Nombre total d'heures de formation                                  | heures | 100 153     | 101 299     | 99 193     | Groupe Aubay sauf Portugal |

|                             | Performance Sociétale : récapitulatif Groupe (1/3)                                                |                                                                                      |        |           |          |          |                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|----------|-------------------------|
|                             | Code Gri                                                                                          | Indicateurs Aubay                                                                    |        | 2018      | 2017     | 2016     | Commentaire 2018        |
| Mécénat                     | <b>Mécénat ODD 3</b>                                                                              |                                                                                      |        |           |          |          |                         |
|                             | G4-EC1                                                                                            | Budget consacré aux activités de mécénat                                             | €      | 108 876 € | 65 472 € | 57 100 € | Groupe Aubay            |
| Partenariats et communautés | <b>Nombre de partenariats signés avec des établissements d'enseignement supérieur ODD 4 et 17</b> |                                                                                      |        |           |          |          |                         |
|                             | G4-SO1                                                                                            | Nombre de stagiaires issus d'établissements d'enseignement supérieur                 | unités | 154       | 167      | 187      | Groupe Aubay            |
|                             | G4-SO1                                                                                            | Nombre de partenariats signés avec des établissements d'enseignement supérieur       | unités | 26        | 14       | 20       | Groupe Aubay sauf Belux |
|                             | G4-SO1                                                                                            | Nombre d'engagements envers des organismes non gouvernementaux (Global Compact, ...) | unités | 5         | 7        | 8        | F + E + I               |
| Lutte contre la corruption  | <b>Lutte contre la corruption ODD 16</b>                                                          |                                                                                      |        |           |          |          |                         |
|                             | G4-SO3                                                                                            | Nombre de domaines analysés comme sensible envers le risque de corruption            | unités | 3         | 1        | 3        | Groupe Aubay            |
|                             | G4-SO3                                                                                            | % de domaines stratégiques couverts                                                  | %      | 94%       | 17%      | 27%      | F + E                   |
|                             | G4-SO4                                                                                            | % de personnel du domaine sensible à la corruption, sensibilisé                      | %      | 72%       | 37%      | 77%      | F + E                   |

|                              | Performance Sociétale : récapitulatif Groupe (2/3) |                                                                                           |        |              |              |              |                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|--------------|------------------|
|                              | Code Gri                                           | Indicateurs Aubay                                                                         |        | 2018         | 2017         | 2016         | Commentaire 2018 |
| Respect des textes et emploi | Respect des textes                                 |                                                                                           |        |              |              |              |                  |
|                              | G4-PR9                                             | Comité de veille avec les lois et la réglementation                                       | unités | 0            | 3            | 5            | F + E            |
|                              | Emploi (fournisseur et sous-traitants)             |                                                                                           |        | ODD 16       |              |              |                  |
|                              | G4-EC9                                             | Total sous-traitants (toutes catégories confondues)                                       | Unités | 732          | 685          | 634          | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | % de sous-traitance société (partenaires et non partenaires)                              | %      | 66%          | 63%          | 62%          | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | % de sous-traitance Indépendants (freelance)                                              | %      | 34%          | 33%          | 38%          | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | Volume en € de contrats de sous-traitance                                                 | Euros  | 59 222 398 € | 47 023 956 € | 43 287 900 € | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | % en € de contrats de sous-traitance société (partenaires et non partenaires)             | %      | 75%          | 67%          | 43%          | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | % en € de sous-traitance Indépendants (freelance)                                         | %      | 25%          | 33%          | 24%          | Groupe Aubay     |
|                              | G4-EC9                                             | % du nombre de sous-traitant ayant signé charte/ questionnaire                            | %      | 26%          | 24%          | 9%           | F + I            |
|                              | G4-EC8                                             | Nombre d’ouverture de compte grâce à l’apport de ressources pertinentes de sous-traitance | Unités | 5            | 8            | 2            | F + P            |
|                              | G4-EC9                                             | Délais de règlement moyen des sous- traitants                                             | Jours  | 48           | 53           | 27           | Groupe Aubay     |
|                              | G4-LA14                                            | % de fournisseurs ayant fait l’objet d’un contrôle RH                                     | %      | 100%         | 100%         | 100%         | F + E + B        |
|                              | Non-discrimination                                 |                                                                                           |        | ODD 10       |              |              |                  |
|                              | G4-HR13                                            | Nombre de nationalités représentées parmi les collaborateurs                              | unités | 73           | 57           | 16           | Groupe Aubay     |
|                              | G4-LA12                                            | % d’encadrement féminin au niveau direction                                               | %      | 29%          | 29%          | 28%          | Groupe Aubay     |

|                          | Performance Sociétale : récapitulatif Groupe (3/3) |                                                                              |        |      |      |      |                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                          | Code Gri                                           | Indicateurs Aubay                                                            |        | 2018 | 2017 | 2016 | Commentaire 2018                            |
| Négociations sociales    | Négociations collectives ODD 8                     |                                                                              |        |      |      |      |                                             |
|                          | G4-HR4                                             | Nombre de réunions avec les délégués syndicaux                               | unités | 66   | 51   | 35   | Groupe Aubay sauf Portugal                  |
| Risques de travail forcé | Risques de travail forcé ODD 8                     |                                                                              |        |      |      |      |                                             |
|                          | G4-HR6                                             | Nombre de sessions d'accompagnement individuel                               | unités | 534  | 503  | 470  | France                                      |
|                          | G4-HR6                                             | Nombre de visites médicales déclenchées indépendamment du cadre légal        | unités | 6    | 10   | 19   | France                                      |
|                          | G4-HR6                                             | Nombre d'alertes CHSCT                                                       | unités | 0    | 0    | 0    | France                                      |
|                          | G4-HR6                                             | Nombre de réunion de l'observatoire RPS                                      | unités | 1    | 2    | 4    | France F + I(2016)                          |
|                          | G4-HR6                                             | Nombre de personnes formées RPS                                              | unités | 1    | 0    | 39   | France (Groupe Aubay sauf Portugal en 2016) |
| Pratiques de sécurité    | Pratiques de sécurité ODD 3                        |                                                                              |        |      |      |      |                                             |
|                          | G4-PR8                                             | Taux de signature de la charte d'utilisation des ressources internet         | %      | 90%  | 92%  | 100% | Groupe Aubay                                |
|                          | G4-HR7                                             | Nombre de personnes en charge de la sécurité et de l'évacuation des salariés | unités | 115  | 99   | 75   | Groupe Aubay                                |
|                          | G4-HR7                                             | Nombre de personnes formées à la sécurité et à l'évacuation des salariés     | unités | 96   | 79   | 60   | Groupe Aubay                                |

|                                       | Performance Environnementale : récapitulatif général (1/2)        |                                                                                                   |                                    |       |       |       |                                                            |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------|
| Domaine                               | Code Gri                                                          | Indicateurs Aubay                                                                                 |                                    | 2018  | 2017  | 2016  | Commentaire 2018                                           |
| Consommation de ressources naturelles | <b>Consommation de ressources naturelles ODD 12-15</b>            |                                                                                                   |                                    |       |       |       |                                                            |
|                                       | G4-EN1                                                            | Quantité de papier consommé                                                                       | NB feuilles A4/pers                | 291   | 318   | 223   | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN3                                                            | Consommation d'électricité                                                                        | kWh/m²                             | 80    | 97    | 97    | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN8                                                            | Consommation totale d'eau                                                                         | m³/m²                              | 0,41  | 0,40  | 0,27  | Groupe Aubay sauf Espagne                                  |
| Émission de CO <sub>2</sub>           | <b>Émission de CO<sub>2</sub> et gaz à effets de serre ODD 15</b> |                                                                                                   |                                    |       |       |       |                                                            |
|                                       | G4-EN16                                                           | Émissions de CO <sub>2</sub> selon consommation site                                              | tonne équ. CO <sub>2</sub>         | 256   | 259   | 224   | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN16                                                           | Émissions de CO <sub>2</sub> selon déplacements professionnels (scope 2)                          | tonne équ. CO <sub>2</sub>         | 1 009 | 4188  | 2 516 | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN16                                                           | Émissions de CO <sub>2</sub> selon déplacements domicile-travail (scope 3)                        | tonne équ. CO <sub>2</sub>         | 4 298 |       |       | Groupe Aubay sauf Portugal                                 |
|                                       | G4-EN16                                                           | Émissions de CO <sub>2</sub> rapportée au nombre de collaborateurs                                | tonne équ. CO <sub>2</sub> /collab | 1,08  | 0,90  | 0,66  | Groupe Aubay                                               |
| Gestion des déchets                   | <b>Gestion des déchets ODD 12</b>                                 |                                                                                                   |                                    |       |       |       |                                                            |
|                                       | G4-EN23                                                           | Masse de matériel informatique recyclé                                                            | Tonne                              | 3,07  | 1,92  | 1,84  | F + E                                                      |
|                                       | G4-EN23                                                           | % de sites couverts par le tri sélectif                                                           | %                                  | 93%   | 87%   | 99%   | Groupe Aubay                                               |
| Déplacement du personnel              | <b>Déplacement du personnel ODD 13</b>                            |                                                                                                   |                                    |       |       |       |                                                            |
|                                       | G4-EN4                                                            | Nombre de km parcourus en voiture : déplacements domicile travail et professionnels par collab/an | km/pers                            | 2 720 | 3 415 | 3 150 | Groupe Aubay sauf Portugal : déplacements domicile travail |
|                                       | EG4-EN4                                                           | Nombre de km parcourus en avion lors de déplacements professionnels par collab/an                 | km/pers                            | 127   | 165   | 155   | Groupe Aubay sauf Portugal                                 |
|                                       | G4-EN4                                                            | Nombre de km parcourus en train lors de déplacements professionnels par collab/an                 | km/pers                            | 564   | 581   | 539   | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN4                                                            | % de distances parcourues en transport en commun pour les déplacements domicile-travail           | %                                  | 79%   | 62%   | 75%   | Groupe Aubay                                               |
|                                       | G4-EN4                                                            | % de collaborateurs utilisant les transports en commun pour les déplacements domicile-travail     | %                                  | 50%   | 74%   | 71%   | Groupe Aubay                                               |

| Domaine         | Performance Environnementale : récapitulatif général (2/2) |                                                                 |                        |            |                            |        |                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|------------|----------------------------|--------|----------------------------|
|                 | Code Gri                                                   | Indicateurs Aubay                                               |                        | 2018       | 2017                       | 2016   | Commentaire 2018           |
| Certification   | <b>Certification et évaluations extérieures ODD 17</b>     |                                                                 |                        |            |                            |        |                            |
|                 | G4-DMAc                                                    | Note Ecovadis                                                   | Note                   | 76/100     | 71/100                     | 71/100 | France                     |
|                 | G4-DMAc                                                    | Note GAIA                                                       | Note                   | 80/100     | 81/100                     | 83/100 | France                     |
|                 | G4-DMAc                                                    | Nombre de certifications                                        | Nb                     | 12         | 13                         | 10     | Groupe Aubay sauf Portugal |
| Investissements | <b>Investissements et retours ODD 13</b>                   |                                                                 |                        |            |                            |        |                            |
|                 | G4-EN6                                                     | Montant des investissements en matière de visio-conférence      | €                      | 7441       | 7187                       | 0      | Italie                     |
|                 | G4-EN19                                                    | Réduction des billets d'avion au travers de la visio-conférence | trajets A/R économisés | 106        | 100                        | 96     | France (F + E en 2016)     |
| Données brutes  |                                                            | nb Salariés                                                     | Salarié                | 5136       | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | nb feuilles A4                                                  | Feuille A4             | 1 494 000  | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | consommation électricité                                        | KWh                    | 1 481 016  | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | consommation eau                                                | m³                     | 7 610      | Groupe Aubay sauf Espagne  |        |                            |
|                 |                                                            | surface m²                                                      | m²                     | 18 407     | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | nb km voiture déplacements professionnels                       | Km                     | 2 963 151  | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | nb km avion                                                     | Km                     | 652 806    | Groupe Aubay sauf Portugal |        |                            |
|                 |                                                            | nb km train                                                     | Km                     | 2 895 753  | Groupe Aubay sauf Portugal |        |                            |
|                 |                                                            | nb km TC                                                        | Km                     | 27 261 383 | Groupe Aubay               |        |                            |
|                 |                                                            | nb km voiture déplacements domicile-travail                     | km                     | 11 004 447 | Groupe Aubay sauf Portugal |        |                            |

#### IV. RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de AUBAY SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

##### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

##### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention [ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*)].

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.

- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (1) que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (2) et couvrent entre 20 et 98% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (3) ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.
- Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

### Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes entre février et avril 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené environ huit entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 5 avril 2019

Le commissaire aux comptes,

### Deloitte & Associés

Philippe Soumah

Associé, Audit

Eric Dugelay

Associé, Développement Durable

<sup>1</sup> Résultats sociaux : Effectif total, répartition des effectifs par sexe, Nombre de stagiaires issus d'établissements d'enseignement supérieur, nombre d'embauches, Nombre de départs volontaires et licenciements, salaire annuel théorique moyen, taux d'absentéisme, Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et trajet, Nombre total d'heures de formation, Dépenses de formation par an

Résultats environnementaux : Quantité de matériel informatique recyclé, Consommation d'électricité, Emissions de CO2 selon consommation site, Emissions de CO2 selon déplacements professionnels, Emissions de CO2 selon déplacements domicile-travail

Résultats sociétaux : Total sous-traitants, Volume en € de contrats de sous-traitance

<sup>2</sup> AUBAY Italie, AUBAY BeLux

<sup>3</sup> Politique anti-corruption, Achats responsables : politique de sous-traitance et mise en œuvre de la politique, La mission handicap chez Aubay France, La sécurité du système d'information et la protection des libertés individuelles, Politique CTRL

## RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### I. Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale

- I.1 Résolutions ordinaires
- I.2 Résolutions extraordinaires

### II. Ordre du jour de l'Assemblée générale mixte

### III. Projet de résolution



## I. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

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 2018, 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 2018, 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 de référence.

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.

## I.1 Résolutions ordinaires

### 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 119.089 K€, il est proposé de distribuer un dividende définitif de 0,60 € par action, soit, sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2018, un montant d'environ 7,9 M€.

Il est rappelé qu'un acompte sur dividende de 0,27 € par action a déjà été mis en paiement le 12 novembre 2018, le solde à verser s'établit donc à 0,33 € 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 :

| Dividendes versés au titre des trois derniers exercices                              |             |                      |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| Exercice (n)                                                                         | Global (1)  | Montant unitaire (2) | Quote-part du dividende* éligible à l'abattement |
| 2016                                                                                 | 4 558 083 € | 0,30 €               | 100%                                             |
| 2017                                                                                 | 6 017 422 € | 0,41 €               | 100%                                             |
| 2018                                                                                 | 6 695 777 € | 0,47 €               | 100%                                             |
| * Abattement de 40% mentionné au 2è du 3 de l'article 158 du Code Général des Impôts |             |                      |                                                  |
| (1) versés sur l'exercice n                                                          |             |                      |                                                  |
| (2) versé au titre de l'exercice n-1                                                 |             |                      |                                                  |

### 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 2018.

### Rachat d'actions

La **résolution numéro 6** 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, (sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 de la résolution n°17 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
- La remise d'actions à titre d'échanges ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

**Approbation de la rémunération attribuable aux dirigeants, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.**

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions numéros 7 à 13**, d'approuver l'ensemble des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures des dirigeants mandataires sociaux, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

**Avis sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux proposée**

En application des dispositions légales, il vous est proposé, au terme des **résolutions n°14 à 16**, de vous prononcer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, proposée par le Conseil d'Administration, telle qu'elle est décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, figurant dans le Document de Référence, 2018 de la Société.

**I.2 Résolutions extraordinaires****Autorisation au Conseil d'Administration pour annuler tout ou partie des actions.**

La **résolution numéro 17** 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 rachat autorisé par la résolution numéro 6.

**Autorisations générales d'augmentation du capital social**

Les précédentes autorisations de même ordre consenties par l'Assemblée générale du 10 mai 2017 arrivant à échéance dans les mois à venir, il vous est proposé, aux termes des **résolutions 18, 19 et 20**, de conférer à nouveau au Conseil d'Administration, la compétence pour procéder à des augmentations de capital dans différents types de conditions. Il convient en effet que le Conseil d'Administration puisse, si les conditions de marché le permettent ou si l'opportunité s'en présentait, décider de procéder à des augmentations de capital principalement pour financer de nouvelles opérations de croissance externe ou de projets importants de développement interne. Les conditions définitives de ces éventuelles opérations d'augmentation du capital social seraient arrêtées par le Conseil d'Administration.

Il vous est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de ces délégations pendant la période d'un éventuel projet d'offre publique, c'est-à-dire à compter de la date à laquelle les titres de la Société feraient l'objet d'une offre publique initiée par un tiers et jusqu'à la fin de ladite offre.

**Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour procéder à l'émission de titres en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10% du capital social**

Il est proposé, au terme de la **résolution numéro 21**, de reconduire cette autorisation pour une nouvelle période de 26 mois, dans la limite de 10 % du capital social, apprécié au moment de l'opération.

Il vous est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de cette délégation pendant la période d'un éventuel projet d'offre publique, c'est-à-dire à compter de la date à laquelle les titres de la Société feraient l'objet d'une offre publique initiée par un tiers et jusqu'à la fin de ladite offre

**Délégation de compétence au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social sans droit préférentiel de souscription par placement privé**

Conformément aux dispositions de l'article L.225-136 du Code de commerce et aux dispositions de l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, il vous est proposé au terme de la **résolution numéro 22**, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence en vue d'augmenter le capital social sans droit préférentiel de souscription, par placement

privé, c'est-à-dire au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans la limite de 20% du capital social par an.

Il vous est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de cette délégation pendant la période d'un éventuel projet d'offre publique, c'est-à-dire à compter de la date à laquelle les titres de la Société feraient l'objet d'une offre publique initiée par un tiers et jusqu'à la fin de ladite offre

#### **Autorisation au Conseil d'Administration de décider une augmentation de capital réservée aux salariés**

La **résolution numéro 23** Vise à déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider, s'il le juge opportun, d'augmenter le capital social au profit des salariés et mettre ainsi la Société en conformité avec les obligations résultant de la loi sur l'épargne salariale. Cette délégation serait consentie pour une période de 26 mois afin d'harmoniser sa période de validité sur celles des autorisations globales d'augmentation du capital figurant aux résolutions numéros 18, 20 et 22 présentées ci-dessus.

#### **Autorisations au Conseil d'Administration de mettre en place des plans de souscriptions ou d'achat d'actions (stock-options) et d'attribution d'actions gratuites**

Les **résolutions numéros 24 et 25** visent enfin à donner la possibilité au Conseil d'Administration de mettre en place des plans de stock-options (souscription ou achat) et des attributions d'actions gratuites au bénéfice des collaborateurs les plus stratégiques des différentes entités du groupe. Les actions ainsi attribuées peuvent être soit des actions rachetées via le programme de rachat soit des actions nouvelles à émettre. Le volume maximal des actions susceptibles d'être ainsi attribuées est limité à 1% du capital pour chacun de ces dispositifs, soit un volume maximal de 2% du capital au titre de ces deux résolutions.

Nous espérons que ce qui précède recevra votre agrément.

**Pour le Conseil d'Administration**

**Christian Aubert**

**Président**

## II. ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

### Décisions ordinaires

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Quitus aux administrateurs ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation des conventions réglementées ;
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du montant du dividende ;
- Autorisation donnée à la Société d'intervenir sur le marché de ses propres actions ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Christian Aubert au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Philippe Rabasse au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Vincent Gauthier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. David Fuks au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Philippe Cornette au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Christophe Andrieux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la rémunération attribuée à M. Paolo Riccardi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable au Président ;
- Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable au Directeur Général ;
- Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable aux Directeurs Généraux Délégués ;

### Décisions extraordinaires

- Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions ;
- Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social avec droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un plafond global, par émission de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ;
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ;
- Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social par offre au public sans droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un plafond global, par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions, dans la limite de 10 % du capital, de titres ou valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société ;
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en vue d'émettre, par une offre telle que prévue à l'article L411-2 II du Code monétaire et financier, des actions donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription. (Placement privé) ;
- Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au bénéfice des salariés ;
- Autorisation au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- Autorisation de mise en place de programmes de souscriptions ou d'achat d'actions (stock-options)
- Pouvoirs.

### III. PROJET DE RESOLUTIONS

#### Décisions ordinaires

##### **Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance :

- Du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration,
- Et du rapport sur les comptes annuels de MM. les Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission,

Approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui se soldent par un bénéfice net de 18.721 K€ (vs. 16.096 K€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017).

##### **Deuxième Résolution : Quitus aux administrateurs**

L'Assemblée générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance :

- Du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration,
- Et du rapport sur les comptes annuels de MM. les Commissaires aux comptes,

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 2018.

##### **Troisième Résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance :

- Du rapport présenté par le Conseil d'Administration sur la gestion du groupe au cours de l'exercice écoulé,
- Et du rapport sur les comptes consolidés de MM. les Commissaires aux comptes,

Approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui se soldent par un bénéfice net part du groupe de 27.327 K€ (vs. 23.937 K€ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017).

##### **Quatrième Résolution : Approbation des Conventions règlementées**

L'Assemblée Générale des actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir entendu lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions relevant de l'article L. 225-38 du code de commerce, prend acte de l'absence de convention à approuver en 2018.

##### **Cinquième Résolution : Affectation du résultat/fixation du montant du dividende**

L'Assemblée Générale des actionnaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, constatant que l'ensemble des actions émises par la Société est entièrement libéré, que le montant des réserves distribuables s'élève à 119.089 K€, décide d'affecter le bénéfice net de l'exercice s'élevant à 18.721 K€ comme suit :

- Distribution d'un dividende ..... 0,60 € par titre
- Affectation du solde au report à nouveau.

L'Assemblée Générale prend acte de ce que l'acompte sur dividende de 0,27 € par action détaché le 7 novembre 2018 (post bourse) et mis en paiement le 12 novembre 2018 viendra s'imputer sur le dividende définitif de 0,60 € par action. Le complément, soit la somme de 0,33 € par action, sera mis en paiement dans les conditions suivantes :

- Le droit au dividende sera détaché de l'action le 20 mai 2019 post-bourse ;
- Le paiement du dividende interviendra le 23 mai 2019.

Il est précisé que la totalité du dividende est éligible à l'abattement de 40% en application du 2° de l'article 158-3 du Code général des impôts, bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

| Dividendes versés au titre des trois derniers exercices                              |             |                      |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| Exercice (n)                                                                         | Global (1)  | Montant unitaire (2) | Quote-part du dividende* éligible à l'abattement |
| 2016                                                                                 | 4 558 083 € | 0,30 €               | 100%                                             |
| 2017                                                                                 | 6 017 422 € | 0,41 €               | 100%                                             |
| 2018                                                                                 | 6 695 777 € | 0,47 €               | 100%                                             |
| * Abattement de 40% mentionné au 2è du 3 de l'article 158 du Code Général des Impôts |             |                      |                                                  |
| (1) versés sur l'exercice n                                                          |             |                      |                                                  |
| (2) versé au titre de l'exercice n-1                                                 |             |                      |                                                  |

#### **Sixième résolution : Autorisation à la Société pour intervenir sur le marché de ses propres actions**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce et de la réglementation européenne issue du Règlement européen (UE) n°596/2017 du 16 avril 2014, autorise ce dernier, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- 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 et
- Annuler des actions, (sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 14 mai 2019 de la résolution n°17 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.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

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 % 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.

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à **60 €** par action.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, y compris l'utilisation d'instruments financiers dérivés, à l'exception des ventes d'option de vente, et sous réserve que cela n'accroisse pas la volatilité du titre, ainsi, le cas échéant, que toute opération de cession de blocs, dans le respect des contraintes légales et réglementaires qui trouveraient à s'appliquer en pareille hypothèse.

Les opérations d'acquisition et de cession peuvent intervenir à tout moment y compris en période d'offre publique dans les limites permises par la réglementation boursière.

Les actions acquises dans le cadre du programme de rachat pourront être conservées, cédées, transférées ou annulées, sous réserve pour cette dernière destination de l'approbation par la présente Assemblée Générale de la résolution numéro 17 autorisant ces annulations. Les cessions ne pourront intervenir que dans le respect des dispositions applicables au contrat de liquidité.

L'Assemblée fixe à dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 14 novembre 2020, la durée de cette autorisation qui remplace désormais celle donnée par la sixième résolution de l'Assemblée Générale du 15 mai 2018.

Le Conseil d'Administration informera les actionnaires dans son rapport de gestion des acquisitions, cessions ou annulations réalisées en application de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la Loi, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue notamment de la tenue du registre des achats et ventes, effectuer toutes déclarations auprès des autorités boursières et toutes autres formalités et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

**Septième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Christian AUBERT au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Christian AUBERT, Président du Conseil.

**Huitième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Philippe RABASSE au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Philippe RABASSE, Administrateur et Directeur Général.

**Neuvième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Vincent GAUTHIER au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Vincent GAUTHIER, Administrateur et Directeur Général Délégué.

**Dixième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur David FUKS au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur David FUKS, Directeur Général Délégué.

**Onzième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Philippe CORNETTE au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Philippe CORNETTE, Directeur Général Délégué.

**Douzième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Christophe ANDRIEUX au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Christophe ANDRIEUX, Directeur Général Délégué.

**Treizième résolution : Approbation de la rémunération attribuée à Monsieur Paolo RICCARDI au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L.225-100 alinéa II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve l'ensemble des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures en raison de son mandat, à Monsieur Paolo RICCARDI, Directeur Général Délégué.

**Quatorzième résolution : Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable au Président du Conseil.**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable et les avantages de toutes natures, attribuable au Président du Conseil à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2018 de la Société.

**Quinzième résolution : Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable au Directeur Général.**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable et les avantages de toutes natures, attribuable au Directeur Général, à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2018 de la Société.

**Seizième résolution : Approbation de la politique définissant les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable aux Directeurs Généraux Délégués.**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale attribuable et les avantages de toutes natures, attribuables aux Directeurs Généraux Délégués, à raison de leur mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2018 de la Société.

## Décisions extraordinaires

**Dix-septième résolution : Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions**

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration et après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, le Conseil d'Administration à 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 rachat autorisé par la sixième résolution de la présente assemblée, dans le respect des dispositions de l'article L 225-209 du Code de commerce.

L'excédent éventuel du prix d'achat des actions annulées par rapport à leur valeur nominale sera imputé, sur décision du Conseil d'Administration, sur les postes de prime d'émission, de fusion et d'apports ou sur tout poste de réserve disponible y compris la réserve légale dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation pour décider, le cas échéant, et réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement faire le nécessaire.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois et se substitue à la treizième résolution ayant le même objet et adoptée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2018.

**Dix-huitième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social avec droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un plafond global, par émission de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et en application de l'article L.225-129 et suivants du Code de commerce :

1 - délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence pour augmenter le capital social avec droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois par émission de toutes valeurs mobilières, y compris des bons autonomes à titre onéreux ou gratuit, donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital social ;

2 – décide que le plafond nominal global de l'augmentation de capital susceptible de résulter de l'émission des valeurs mobilières visées au 1- est fixé à six millions (6.000.000) d'euros ;

Le montant des augmentations de capital liées à l'ajustement des droits de certains porteurs de titres de capital en cas d'opérations financières nouvelles s'ajoutera, le cas échéant, aux plafonds définis ci-dessus.

En outre, le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne pourra excéder deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros.

3 - décide que :

a) les valeurs mobilières ci-dessus prévues pourront être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère dans la limite du plafond autorisé en euros ou de sa contre-valeur à la date d'émission ;

b) les propriétaires d'actions existantes lors de l'émission des actions et des valeurs mobilières ou bons énumérés au 1- auront un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, le cas échéant à titre réductible, proportionnellement au nombre d'actions possédées par chacun d'eux.

c) les valeurs mobilières qui, dans le cadre des émissions avec droit préférentiel de souscription, ne seraient pas souscrites par les actionnaires à titre irréductible et, le cas échéant, réductible si le Conseil d'Administration prévoit ce droit lors de l'émission, pourront être offertes au public.

La présente décision comporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à tous autres titres donnant accès au capital auxquels donneront droit les valeurs mobilières émises.

4 - délègue tous pouvoirs nécessaires au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, pour :

- Réaliser ces émissions dans un délai de 26 mois à compter de la présente Assemblée, en fixer le ou les montants et toutes les modalités, notamment déterminer la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, arrêter leur prix d'émission,
- Fixer, même rétroactivement, la date de jouissance des actions créées,
- Limiter éventuellement le montant de chaque augmentation de capital à celui des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, s'il le juge utile, les frais des émissions sur les primes correspondantes,
- Passer tous accords nécessaires à la bonne fin des émissions ainsi qu'à la cotation et au service financier des titres,
- Et, d'une manière générale, prendre toutes mesures utiles, le tout dans les conditions légales et réglementaires en vigueur lors de ces émissions.

5 – décide que la présente autorisation se substitue à l'autorisation ayant même objet donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 sous sa quatorzième résolution.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

#### **Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes**

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les assemblées générales ordinaires et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration – avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi – à augmenter le capital social en une ou plusieurs époques qu'il déterminera, dans la proportion qu'il appréciera, par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont l'incorporation au capital serait admise, sous forme d'attributions gratuites d'actions ou d'augmentation de la valeur du nominal des actions existantes ou de la combinaison de ces deux modes de réalisation selon les modalités qu'il déterminera.

Le plafond nominal global de l'augmentation de capital susceptible de résulter de l'émission des valeurs mobilières visées ci-dessus est fixé à six millions (6.000.000) d'euros et s'ajoute au plafond global fixé dans la quatorzième résolution.

Ce plafond est fixé sous réserve, s'il y a lieu, des conséquences sur le capital des ajustements applicables conformément à la loi.

En cas d'augmentation de capital donnant lieu à l'attribution d'actions nouvelles, l'Assemblée Générale décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, conformément à l'article L.225-130 du Code de Commerce.

Le Conseil d'Administration aura toute faculté à l'effet de prendre toutes dispositions à l'effet de modifier les statuts en conséquence.

Cette autorisation annule et remplace l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale en date du 10 mai 2017 dans sa quinzième résolution.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

**Vingtième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social par offre au public sans droit préférentiel de souscription, dans la limite d'un plafond global, par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour une assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-129 et suivants du Code de commerce :

1 - délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission par offre au public sans droit préférentiel de souscription des actionnaires de toutes les valeurs mobilières, y compris des bons autonomes à titre onéreux ou gratuit, donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital social.

Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises pour la rémunération d'apports de titres à la Société en réponse à une offre publique d'échange.

Elles pourront aussi être émises, lors de l'exercice des droits attachés à leurs titres, en faveur des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et émises par des sociétés dont cette dernière détient directement ou indirectement la majorité du capital.

2 - fixe à :

a) six millions (6.000.000) d'euros, le plafond nominal global de l'augmentation de capital susceptible de résulter de l'émission de ces valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

b) et à deux cent cinquante millions (250.000.000) d'euros, le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital,

Le tout dans la limite de la fraction non utilisée des plafonds respectivement fixés à la dix-huitième résolution.

3 - décide que :

- Les valeurs mobilières ci-dessus prévues pourront être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère, dans la limite du plafond autorisé en euros ou de sa contre-valeur à la date d'émission, étant entendu que la somme à recevoir par la Société pour chacune des actions émises sans droit préférentiel de souscription devra être au minimum égale à la limite inférieure définie par la loi.
- La somme revenant immédiatement ou à terme à la Société pour chaque action, valeur mobilière ou bon émis en vertu de la délégation donnée au paragraphe 1-ci-dessus, ne pourra être inférieure au montant minimal déterminé par la réglementation applicable en la matière, à la date de mise en œuvre de la présente autorisation ; ce montant sera éventuellement corrigé pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- Le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires, pendant la durée et selon les modalités qu'il fixera, un délai de priorité, portant sur tout ou partie de l'émission, pour souscrire en proportion de leur part de capital, aux valeurs mobilières émises, sans que ceci puisse donner lieu à la création de droits cessibles ou négociables.

La présente décision comporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à tous autres titres donnant accès au capital auxquels donneront droit les valeurs mobilières elles-mêmes émises sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.

4 - délègue au Conseil d'Administration les mêmes pouvoirs que ceux définis à la vingt-et-unième résolution pour réaliser ces émissions dans un délai de 26 mois conformément à l'article L.225-129-2 du Code de commerce, à compter de la présente Assemblée.

5 - décide que la présente autorisation se substitue à l'autorisation donnée par l'Assemblée du 10 mai 2017 et ayant même objet sous sa seizième résolution.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

**Vingt-et-unième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions, dans la limite de 10 % du capital, de titres ou valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre de l'article L. 225 -147 alinéa 6 du Code de commerce :

Délègue, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée générale, au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à l'émission d'actions, titres de capital ou titres ou valeurs mobilières diverses notamment donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société dans la limite de 10% du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225 -148 du Code de commerce ne sont pas applicables. L'Assemblée générale précise que conformément à la Loi, le

Conseil d'Administration statue sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux premier et deuxième alinéas de l'article L. 225-147 dudit Code.

L'Assemblée générale décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission et ce, que les valeurs à émettre de manière immédiate ou différée soient ou non assimilables aux titres de capital déjà émis.

L'Assemblée générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs notamment pour approuver l'évaluation des apports et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration ou par l'assemblée générale ordinaire, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

La présente délégation de compétence se substitue à celle précédemment consentie par l'Assemblée Générale réunie en date du 10 mai 2017 au terme de sa dix-septième résolution.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

**Vingt-deuxième résolution : Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en vue d'émettre, par une offre telle que prévue à l'article L411-2 II du Code monétaire et financier, des actions donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription. (Placement privé)**

L'Assemblée Générale des Actionnaires, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, aux articles L.225-135, L.225-135-1, L.225-136, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce et de l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée générale, sa compétence pour décider en une ou plusieurs l'émission d'actions ordinaires de la Société ainsi que de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, au bénéfice d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans les conditions prévues aux articles L.225-136 du Code de commerce et L.411-2 II alinéa 2 du Code Monétaire et Financier ;
- Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente résolution ;
- décide que le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au jour de l'émission dans le cadre d'une émission sans droit préférentiel de souscription (à ce jour, 95% de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur l'Eurolist d'Euronext précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
- Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées est limité à 20 % du capital social par an ;

- Dans tous les cas, le montant des augmentations de capital effectué en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global prévu par la vingt-unième résolution de la présente Assemblée générale, relative à la délégation de compétence générale concernant les augmentations de capital avec suppression de droit préférentiel de souscription.

La présente décision comporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à tous autres titres donnant accès au capital auxquels donneront droit les valeurs mobilières elles-mêmes émises sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.

La présente délégation de compétence se substitue à celle précédemment consentie par l'Assemblée Générale réunie en date du 10 mai 2017 au terme de sa dix-huitième résolution.

Il est par ailleurs précisé que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

#### **Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital social au bénéfice des salariés**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du code de commerce et des articles L3332-18 et suivants du code de travail, délègue au Conseil d'Administration tous pouvoirs pour procéder, s'il le juge utile, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles réservées aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe.

L'Assemblée Générale :

- Décide expressément de supprimer, au profit des bénéficiaires des augmentations de capital éventuellement décidées en vertu de la présente autorisation, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seront émises ;
- Décide que le prix de souscription qui sera fixé par le Conseil d'Administration ne pourra être supérieur à la moyenne des derniers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ;
- Fixe à 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation ;
- Décide de fixer à 1 % le nombre total d'actions de la Société qui pourront être ainsi émises ;
- Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, fixer les montants à émettre, la date de jouissance des titres à émettre, le mode de libération des actions, imputer les frais de cette augmentation de capital sur le montant de la prime y afférente et généralement, prendre toutes dispositions utiles pour la bonne fin de l'émission envisagée et constater la ou les augmentations de capital et modifier corrélativement les statuts.

L'Assemblée générale donne en outre au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, tous pouvoirs pour déterminer toutes les conditions et modalités des opérations.

Cette autorisation se substitue à la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017.

#### **Vingt-quatrième résolution : Autorisation au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution d'actions gratuites aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions, à son choix, soit d'actions gratuites existantes de la société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions gratuites à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société ;
- des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux des sociétés dont 10% au moins du capital et des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement par la société ; sachant qu'il appartient au Conseil d'Administration de déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions gratuites ainsi que les conditions, et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- décide que le nombre total d'actions existantes ou bien à émettre attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation, sera limité à un maximum de 1% du capital social soit, à titre indicatif et sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2018, 131.367 actions ;
- décide que (a) l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, cette durée ne pouvant être inférieure à la durée minimale imposée par la loi, et (b) que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée également fixée par ce dernier, cette durée ne pouvant être inférieure à la durée minimale imposée par la loi. Toutefois, et sans préjudice des dispositions légales, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'Administration à porter la période d'acquisition à une durée supérieure ou égale à la somme des durées prévues aux (a) et (b) ci-avant et à ne prévoir en conséquence, aucune période de conservation ;
- prend acte de ce que, s'agissant des actions gratuites potentiellement à émettre, la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires des attributions, à la partie des réserves, bénéfices ou primes d'émission ainsi incorporée ;
- fixe à 38 (trente-huit) mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.

L'Assemblée délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, procéder le cas échéant, à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la société, fixer, en cas d'attribution d'actions à émettre, le montant et la nature des réserves, bénéfices et primes à incorporer au capital, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence, et d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation se substitue à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale tenue en date du 10 mai 2016 dans sa vingtième-huitième résolution.

● **Vingt-cinquième résolution : Autorisation de mise en place de programmes de souscriptions ou d'achat d'actions (stock-options)**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de Commerce,

- 1- Autorise le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou certains d'entre eux, ou de certaines catégories de personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés qui lui sont liées, définis par la loi, (ci-après « les Bénéficiaires ») des options donnant droit soit à l'achat soit à la souscription d'actions de la Société à émettre, cette autorisation étant donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 38 mois à compter de ce jour ;
- 2- Décide que le nombre total des options de souscriptions qui seront offertes ne pourra donner droit, globalement, à souscrire un nombre d'actions supérieur à 1 % du capital social, soit, à titre indicatif, un maximum de 131.367 actions sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2018 (soit 13.136.796 actions).

- 3- Décide en cas d'octroi d'options de souscription d'action, que le prix de souscription des actions par les Bénéficiaires ne pourra être inférieur à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action à la bourse de Paris, lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties ;
- 4- Décide en cas d'octroi d'options d'achat d'actions que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action à la bourse de Paris lors des vingt séances précédant le jour où les options d'achat seront consenties. En outre, le prix d'achat ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L.225-208 et L.225-209.
- 5- Décide qu'aucune option de souscription ne pourra être consentie dans le délai de 10 jours de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés et les comptes sociaux sont rendus publics, ainsi que dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la société, et la date postérieure de 10 jours de bourse à celle où cette information est rendue publique.
- 6- Décide qu'aucune option de souscription ne pourra être consentie moins de vingt séances de bourse après le détachement des actions, d'un coupon donnant droit à un dividende ou, d'un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital ;
- 7- Prend acte de ce que la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires d'options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises au fur et à mesure des levées d'options ;
- 8- Délègue tout pouvoir au Conseil d'Administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de souscription et de leur levée, et notamment pour :
  - fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options de souscription et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires ;
  - fixer les conditions dans lesquelles le prix et le nombre des actions pourront être ajustés dans les hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de commerce ;
  - fixer la ou les périodes d'exercice des options de souscription ainsi consenties, étant précisé que la durée des options de souscription ne pourra excéder une période de 8 ans à compter de leur date d'attribution ;
  - Prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options de souscription pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions ;
  - Accomplir ou faire accomplir tous les actes et formalités pouvant découler d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions ;

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

#### **Vingt-sixième résolution : Pouvoirs**

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration ainsi qu'à son président pour effectuer ou faire effectuer par toutes personnes qu'il se substituera toutes les formalités nécessaires à la publication des résolutions qui précèdent.

## IV. TABLE DES CONCORDANCES

| Thème                                                                                             | Page                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. PERSONNES RESPONSABLES                                                                         |                                  |
| 1.1. Attestation du responsable du document de référence ou de son actualisation                  | 98                               |
| 2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES                                                                 |                                  |
| 2.1. Coordonnées et attestations des contrôleurs légaux des comptes                               | 98                               |
| 3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES                                                         |                                  |
| 3.1. Principales données financières                                                              | 21 à 23                          |
| 4. FACTEURS DE RISQUE                                                                             |                                  |
| 4.1. Facteurs de risques                                                                          | 28 à 30                          |
| 4.2. Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)                            | 28 à 30                          |
| 4.3. Risques particuliers liés à l'activité                                                       | 28 à 30                          |
| 4.4. Assurances et couvertures des risques                                                        | 31                               |
| 5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR                                                             |                                  |
| 5.1. Historique                                                                                   | 6                                |
| 5.2. Investissements                                                                              | 19 - 60 à 61 - 109               |
| 6. APERÇU DES ACTIVITÉS                                                                           |                                  |
| 6.1. Principales activités                                                                        | 10 à 14                          |
| 6.2. Principaux marchés                                                                           | 10 - 14                          |
| 7. ORGANIGRAMME                                                                                   |                                  |
| 7.1. Organigramme, informations sur les filiales                                                  | 103                              |
| 8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS                                                 |                                  |
| 8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées                             | 43 - 52 - 53 - 54 - 68 - 89 - 86 |
| 8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | N.A                              |
| 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT                                               |                                  |
| 9.1. Situation financière                                                                         | 35                               |
| 9.2. Résultat d'exploitation                                                                      | 36                               |
| 10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX                                                                        |                                  |
| 10.1. Trésorerie                                                                                  | 21 - 23 - 38 - 43 - 57           |
| 10.2. Capitaux propres                                                                            | 21 - 35 - 39                     |
| 11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES                                                | 43 - 84                          |
| 12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES                                                                | 16 - 17                          |
| 13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE                                                         | 33                               |
| 14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE               | 114 à 129                        |
| 15. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES                                                                    | 125 à 127                        |
| 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION                                   |                                  |
| 16.1. Date d'expiration des mandats actuels                                                       | 114 à 115                        |
| 16.2. Contrats de service liant les Membres du Conseil d'Administration                           | 127                              |
| 16.3. Informations sur les Comités                                                                | 121                              |
| 16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise                            | 116                              |
| 16.5. Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise                             | 114 à 129                        |
| 17. SALARIÉS                                                                                      |                                  |
| 17.1. Effectifs                                                                                   | 48 - 83                          |
| 17.2. Stock-options/intéressement                                                                 | 111 - 112                        |
| 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES                                                                       | 104                              |
| 19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTES                                                                | 66 - 89 - 129                    |

| Thème                                                                                                         | Page              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR | 21                |
| 20.1. Informations financières historiques                                                                    | 35 à 68           |
| 20.2. États financiers                                                                                        | 69                |
| 20.3. Vérifications des informations financières                                                              | 112 à 172         |
| 20.4. Politique de distribution du dividende                                                                  | 32                |
| 20.5. Procédures judiciaires                                                                                  |                   |
| 21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES                                                                              | 55 - 87 - 104     |
| 21.1. Capital social                                                                                          | 101 - 102         |
| 21.2. Acte constitutif et statuts                                                                             |                   |
| 22. CONTRATS IMPORTANTS                                                                                       | N/A               |
| 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS                        | N/A               |
| 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC                                                                           | 101               |
| 25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS                                                                       | 74 - 84 - 87 - 89 |

| Thème                                                                                             | Page      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. COMPTES SOCIAUX                                                                                | 74 à 89   |
| 2. COMPTES CONSOLIDÉS                                                                             | 35 à 68   |
| 3. RAPPORT DE GESTION                                                                             | 74 à 90   |
| 4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL | 98        |
| 5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX                                   | 91 à 96   |
| 6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS                                | 69 à 72   |
| 7. DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS                                                    | 109 à 110 |
| 8. COMMUNICATION RELATIVE AUX HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES                       | 51        |
| 9. RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE                                          | 114 à 125 |

| Thèmes             | Sous-thème                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Page             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Comptes Sociaux    | Exposé de la situation de la société durant l'exercice écoulé (C.com art. L 232-1)                                                                                                                                                                                                                              | 74               |
| Comptes Consolidés | Évolution prévisible (C.com art L 232-1)                                                                                                                                                                                                                                                                        | 33               |
| Rapport de Gestion | Évènements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion (C.com art L 232-1)                                                                                                                                                                      | 33               |
|                    | Activités en matière de R&D (C.com art. L 232-1)                                                                                                                                                                                                                                                                | 82               |
|                    | Succursales existantes (C.com art. L 232-1)                                                                                                                                                                                                                                                                     | 89               |
|                    | Mention de prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français (C.com art. L 233-6 et L 247- 1)                                                                                                                                           | 23               |
|                    | Activités et résultats de l'ensemble de la société, des filiales de la société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité (C.com art. L 233-16)                                                                                                                                                    | 11 / 60 - 64     |
|                    | Aliénations d'actions en vue de régulariser des participations croisées (C.com art R 233-19)                                                                                                                                                                                                                    | N.A              |
|                    | Montant des dépenses somptuaires (CGI art. 223 quater)                                                                                                                                                                                                                                                          | 74               |
|                    | Réintégration des frais généraux dans le bénéfice imposable (CGI art. 223 quinquies)                                                                                                                                                                                                                            | 74               |
|                    | Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au titre des trois exercices précédents (CGI art. 243 bis)                                                                                                                                                                              | 173 - 178        |
|                    | Informations sur les délais de paiement (C.com art L 441-6-1)                                                                                                                                                                                                                                                   | 74               |
|                    | Informations sur les prêts interentreprises (C.com art. L 511-6)                                                                                                                                                                                                                                                | 74 - 89          |
|                    | Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles (C.com art.L 464-2)                                                                                                                                                                                                                | N.A              |
|                    | Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société (C.com art. L 225-100-1)                                                                                                                                                                 | 18 - 33          |
|                    | Indicateurs clefs de performance de nature financière (C.com art L 225-100-1)                                                                                                                                                                                                                                   | 21 - 22          |
|                    | Indicateurs clefs de performance de nature non financière (C.com art L 225-100-1)                                                                                                                                                                                                                               | 130 - 167        |
|                    | Description des principaux risques et incertitudes (C.com. Art. L 225-100-1)                                                                                                                                                                                                                                    | 28 - 30          |
|                    | Indication sur l'utilisation des instruments financiers (C.com art. L 225-100-1)                                                                                                                                                                                                                                | 49               |
|                    | Informations sur l'actionnariat salarié (C.com art L 225-102)                                                                                                                                                                                                                                                   | 112              |
|                    | Informations relatives à l'autocontrôle (C.com art. L 223-23)                                                                                                                                                                                                                                                   | 110              |
|                    | Informations concernant les acquisitions et les cessions par la société de ses propres actions (C.com art. L 225-211)                                                                                                                                                                                           | 110              |
|                    | Information sur les conditions fixées par le CA relatives à l'exercice de stock-options octroyées aux dirigeants et à la conservation des actions (C.com art L 225-185)                                                                                                                                         | 111 et 124 - 125 |
|                    | Information sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité et les engagements en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités (C.com art. L 225-102-1) | 130 - 167        |
|                    | Informations sur les opérations réalisées par les dirigeants et par leurs proches sur les titres de la société (C.mon.fin.L 621-18-2)                                                                                                                                                                           | 106              |
|                    | Détenteur du capital et des droits de vote (C.com art. L 233-13)                                                                                                                                                                                                                                                | 104              |
|                    | Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique (C.com art. L 225-100-1)                                                                                                                                                                                                        | 77 / 143 / 155   |

| Thèmes                                                                                          | Sous-thème                                                                                                                                                                                             | Page                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                                                                                 | Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (C.com art. L 225-100-1) | 75 - 77                      |
|                                                                                                 | Tableau des résultats des cinq derniers exercices                                                                                                                                                      | 89                           |
|                                                                                                 | Rapport spécial sur les plans d'options de souscription ou d'achats d'actions consentis aux mandataires sociaux et aux salariés                                                                        | 111                          |
|                                                                                                 | Rapport spécial sur les plans d'attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés                                                                                     | 111 et 124 à 127             |
| Rapport sur le gouvernement d'entreprise                                                        | Rémunérations des mandataires sociaux                                                                                                                                                                  | 124 - 127                    |
|                                                                                                 | Engagements pris en faveur des mandataires sociaux                                                                                                                                                     | 127                          |
|                                                                                                 | Informations susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique Liste des Mandats                                                                                                              | 129                          |
|                                                                                                 | Conventions conclues par une filiale avec un mandataire social ou actionnaire significatif                                                                                                             | 129                          |
|                                                                                                 | Tableau récapitulatif des délégations                                                                                                                                                                  | 128                          |
|                                                                                                 | Choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale                                                                                                                                               | 119                          |
|                                                                                                 | Présentation des projets de résolution sur la politique de rémunération des mandataires sociaux                                                                                                        | 124 - 127 / 174 et 179 - 180 |
|                                                                                                 | Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil                                                                                                                      | 114 - 123                    |
|                                                                                                 | Application du principe de représentation équilibrée Hommes/femmes au sein du conseil                                                                                                                  | 120                          |
|                                                                                                 | Éventuelles limitations que le CA apporte aux pouvoirs du Directeur Général                                                                                                                            | 119                          |
|                                                                                                 | Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère                                                                                                                                          | 116                          |
| Déclarations des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel |                                                                                                                                                                                                        | 98                           |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux                                    |                                                                                                                                                                                                        | 91 - 95                      |
| Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés                                 |                                                                                                                                                                                                        | 69 - 72                      |
| Descriptif du programme de rachat d'actions                                                     |                                                                                                                                                                                                        | 110                          |