



DOCUMENT  
**DE RÉFÉRENCE 2014**  
incluant le Rapport financier annuel

# SOMMAIRE

## LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER 2

<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>3</b>
1.1	Profil	4
1.2	Historique	13
1.3	Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	14
1.4	Réglementation	24
1.5	Relations contractuelles	27
1.6	Propriété intellectuelle	28
1.7	Propriétés immobilières	28

<b>2</b>	<b>COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE</b>	<b>29</b>
2.1	Résultats des activités <b>RFA</b>	30
2.2	Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40

<b>3</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>45</b>
3.1	Risques juridiques	46
3.2	Risques exogènes	48
3.3	Risques de marché	50
3.4	Risques opérationnels	53
3.5	Risques liés à la stratégie de croissance et à la structure du Groupe	54
3.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	56
3.7	Transfert des risques sur le marché des assurances	56

<b>4</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>57</b>
4.1	Informations sociales	59
4.2	Informations sociétales	73
4.3	Informations environnementales	83
4.4	Rapport OTIRSE	91

<b>5</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>93</b>
5.1	Gouvernance d'entreprise	94
5.2	Organes d'administration, de direction et de contrôle	94
5.3	Assemblées générales	115
5.4	Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred	116
5.5	Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne <b>RFA</b>	135
5.6	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration à l'assemblée générale	148

<b>6</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>149</b>
6.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	150
6.2	Comptes consolidés et notes annexes <b>RFA</b>	151
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	215
6.4	Comptes annuels de la société mère et annexes <b>RFA</b>	216

<b>7</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL</b>	<b>251</b>
7.1	Renseignements sur la société	252
7.2	Renseignements relatifs aux actions de la société	253
7.3	Actionnariat	263
7.4	Marché des titres d'Edenred	266

<b>8</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>267</b>
8.1	Présentation des résolutions à l'Assemblée générale	268
8.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	274
8.3	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	277
8.4	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	280
8.5	Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes	280

<b>9</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>285</b>
9.1	Relations actionnaires et documents accessibles au public	286
9.2	Responsables du document et du contrôle des comptes <b>RFA</b>	287
9.3	Honoraires des Commissaires aux comptes <b>RFA</b>	288
9.4	Informations sur les participations <b>RFA</b>	288
9.5	Informations provenant de tiers	288
9.6	Informations incluses par référence	289
9.7	Document d'information annuel	290
9.8	Tables de concordance du document	291
9.9	Table de concordance du Rapport financier annuel	296
9.10	Table de concordance du Rapport de gestion	297
9.11	Tableau de concordance RSE	299

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

# DOCUMENT **DE RÉFÉRENCE 2014** incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

# LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

## AFFILIÉ

L'affilié définit un commerce ou marchand qui accepte les titres de l'émetteur comme moyen de paiement. L'affiliation se fait dans le cadre d'une relation contractuelle.

## BÉNÉFICIAIRE

Le bénéficiaire est l'utilisateur final de l'avantage ou du service prépayé, qui reçoit les titres de son employeur ou d'une institution publique.

## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Il correspond au solde net des emplois et des ressources d'exploitation du Groupe. Son calcul est détaillé en Note 27 de l'annexe aux comptes consolidés page 208. Dans le métier du prépayé, il est structurellement négatif, Edenred encaissant l'argent de ses clients avant d'être amené à rembourser ses affiliés.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Le **chiffre d'affaires total** du Groupe comprend :

le chiffre d'affaires opérationnel directement lié à la prestation de services prépayés avec et sans volume d'émission ; et

- un chiffre d'affaires financier résultant du placement du *float*.

Le **chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission** comprend :

- les commissions perçues par Edenred auprès des entreprises clientes ;
- les commissions perçues par Edenred auprès des affiliés lors du remboursement des titres ; et
- les gains réalisés sur les titres perdus ou périmés.

Le **chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission** correspond au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise cliente et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.

Le **chiffre d'affaires financier** correspond aux revenus générés par le placement des fonds structurellement mis à la disposition d'Edenred entre :

- la date d'émission et la date de remboursement pour les titres de service prépayés ; et
- la date de chargement et la date d'utilisation des crédits pour les cartes prépayées.

## COMMISSION AFFILIÉ

La commission payée par les affiliés à Edenred est indexée sur la valeur faciale des solutions. Lors du remboursement des solutions, Edenred reverse aux marchands le montant de la valeur faciale diminué de sa commission.

## COMMISSION CLIENT

La commission facturée aux clients d'Edenred (entreprises, associations et collectivités publiques) comprend une part variable définie en pourcentage du volume d'émission.

## DÉMATÉRIALISATION

La dématérialisation définit le passage du support papier au support numérique (carte, internet, *smartphones*...).

## DONNÉES COMPARABLES

Données à périmètre et change constants

## FLOAT

Le *float* correspond au besoin au fonds de roulement d'exploitation, soit les titres de services à rembourser diminués des créances clients.

## FREE CASH FLOW

Flux de trésorerie disponibles. Son calcul est détaillé section 2.1.1.4 page 37.

## MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (FFO)

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO – Funds From Operations) correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré du résultat

financier, de l'impôt décaissé, des charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation et de l'annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents. Le calcul de ce ratio de gestion est détaillé section 2.1.1.5 page 38 et Note 26 de l'annexe aux comptes consolidés page 207.

## NORMATIVE

La croissance normative est l'objectif que le Groupe considère atteignable dans un contexte où l'emploi salarié ne se dégrade pas. Cette croissance est exprimée à données comparables.

## RÉSEAU D'ACCEPTATION

Le réseau d'acceptation est un réseau de prestataires affiliés qui accepte les titres émis par l'émetteur comme moyen de paiement.

On distingue trois grands types de réseaux d'acceptation pour les solutions en format carte du Groupe :

- les **réseaux fermés** : la carte est émise par un prestataire affilié sous sa marque (par exemple, Carrefour, Wal-Mart, Starbucks, etc.) et n'est acceptée que dans ses points de vente ;
- les **réseaux filtrés** : la carte est émise sous la seule marque de l'émetteur et est utilisable dans un certain nombre de points de vente choisis par l'émetteur qui a conçu le service prépayé (carte repas, carte alimentation, carte essence, carte cadeaux, etc.) ; et
- les **réseaux ouverts** : les solutions (par exemple, carte cadeaux, cartes prépayées, ou carte salaire) sont émises sous les marques conjointes du réseau d'acceptation et de l'émetteur et sont acceptées partout.

## RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT

Le résultat courant après impôt correspond au résultat net retraité des éléments non récurrents (y compris impôts) et minoritaires. Edenred privilégie cet agrégat pour déterminer son taux de distribution du dividende.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le **résultat d'exploitation courant total** correspond au chiffre d'affaires total (opérationnel et financier) diminué des charges d'exploitation, amortissement et provisions hors exploitation et comprend :

- le résultat d'exploitation courant opérationnel ; et
- le résultat d'exploitation courant financier.

Cet agrégat est détaillé dans la Présentation du compte de résultat, Note 2.T6 de l'annexe aux comptes consolidés page 169.

Le **résultat d'exploitation courant opérationnel** correspond au résultat d'exploitation courant retraité du chiffre d'affaires financier.

Le **résultat d'exploitation courant financier** correspond au chiffre d'affaires financier.

## TAKE-UP-RATE

Le *take-up-rate* est le ratio entre le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission et volume d'émission.

## TAUX DE PÉNÉTRATION

Rapport entre le nombre de bénéficiaires d'un titre de service et la population active éligible, cette dernière étant fonction de la réglementation de chaque pays.

## TAUX DE TRANSFORMATION OPÉRATIONNEL

Le taux de transformation opérationnel est le ratio entre la variation en données comparables du résultat courant opérationnel et la variation en données comparables du chiffre d'affaires opérationnel.

## VALEUR FACIALE

La valeur faciale correspond au montant inscrit sur un titre de paiement papier ou au montant chargé sur un support dématérialisé.

## VOLUME D'ÉMISSION

Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des services prépayés émis par Edenred auprès de ses entreprises ou collectivités clientes.

# PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1 PROFIL</b>	<b>4</b>	<b>1.4 RÉGLEMENTATION</b>	<b>24</b>
1.1.1 Une expertise et un positionnement unique	4	1.4.1 Réglementation fiscale et sociale	24
1.1.2 Un modèle économique caractérisé par une croissance organique soutenue, durable et peu capitalistique	5	1.4.2 Autres réglementations	26
1.1.3 Une position de leader mondial des services prépayés aux entreprises	7	<b>1.5 RELATIONS CONTRACTUELLES</b>	<b>27</b>
<b>1.2 HISTORIQUE</b>	<b>13</b>	1.5.1 Relations contractuelles avec la clientèle	27
1.2.1 Avant 2010 : naissance et développement de Accor services	13	1.5.2 Relations contractuelles avec les prestataires affiliés	27
1.2.2 Depuis 2010 : fondation du groupe Edenred	13	1.5.3 Relations contractuelles avec les fournisseurs et prestataires de services	27
<b>1.3 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES</b>	<b>14</b>	<b>1.6 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE</b>	<b>28</b>
1.3.1 De solides fondamentaux de croissance	14	<b>1.7 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES</b>	<b>28</b>
1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16		
1.3.3 Les clés pour mettre en œuvre la stratégie	22		
1.3.4 Objectifs 2016	23		
1.3.5 Politique financière	23		



## PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil

### 1.1 PROFIL

#### 1.1.1 UNE EXPERTISE ET UN POSITIONNEMENT UNIQUE

**Edenred**, inventeur de *Ticket Restaurant®* et leader mondial des services prépayés aux entreprises, conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus.

Les solutions proposées par Edenred garantissent que les fonds attribués par les entreprises seront affectés à une utilisation spécifique. Elles permettent de gérer :

- les **Avantages aux salariés** (*Ticket Restaurant®*, *Ticket Alimentación®*, *Ticket CESU*, *Childcare Vouchers®*...);

- la **Gestion des frais professionnels** (*Ticket Car®*, *Ticket Clean way®*, *Repom®*...);

- la **Motivation et les récompenses** (*Ticket Compliments®*, *Ticket Kadéos®*...).

Le Groupe accompagne également les institutions publiques dans la gestion de leurs **programmes sociaux**.

#### Une offre commerciale structurée

	B2B			B2G
	AVANTAGES AUX SALARIÉS	FRAIS PROFESSIONNELS	MOTIVATION ET RÉCOMPENSES	PROGRAMMES SOCIAUX PUBLICS
En % du VE* total	81%	14%	4%	1%
Clients	Ressources humaines	Finances & achats	Marketing & ventes	Pouvoirs publics
Offre	<i>Ticket Restaurant®</i> <i>Childcare Vouchers®</i> <i>Ticket Alimentación®</i> <i>Ticket Cultura®</i> <i>Ticket CESU</i> <i>Commuter Check®</i> <i>Ticket Plus Card</i> <i>NutriSavings™</i> ...	<i>Ticket Car®</i> <i>Repom</i> <i>Ticket Clean Way®</i> <i>ExpendiaSmart®</i> ...	<i>Ticket Kadéos®</i> <i>Ticket Compliments®</i> <i>Accentiv' Mimética®</i> ...	<i>Ticket Restaurant™</i> <i>Ticket Service®</i> ...

\*VE : Volume d'émission

L'offre d'Edenred s'adresse à des publics variés :

- **les entreprises et les collectivités**, soucieuses d'être des employeurs attractifs, de motiver leurs équipes et d'optimiser leurs performances ;
- **les bénéficiaires**, qui apprécient l'usage simple et pratique des cartes et titres de services pour faciliter leur vie quotidienne ;
- **les commerçants affiliés**, désirant accroître leur chiffre d'affaires, fidéliser leur clientèle et sécuriser leurs transactions ;

- **les pouvoirs publics**, qui souhaitent améliorer l'efficacité de leurs politiques sociales et économiques, les diffuser et garantir une traçabilité des fonds distribués.

Coté à la Bourse de Paris <sup>(1)</sup>, Edenred est présent dans 42 pays avec plus de 6 000 collaborateurs, près de 660 000 entreprises et collectivités clientes, 1,4 million de prestataires affiliés et 41 millions de bénéficiaires. En 2014, Edenred a réalisé un volume d'émission de 17,7 milliards d'euros, dont près de 60% dans les pays émergents.

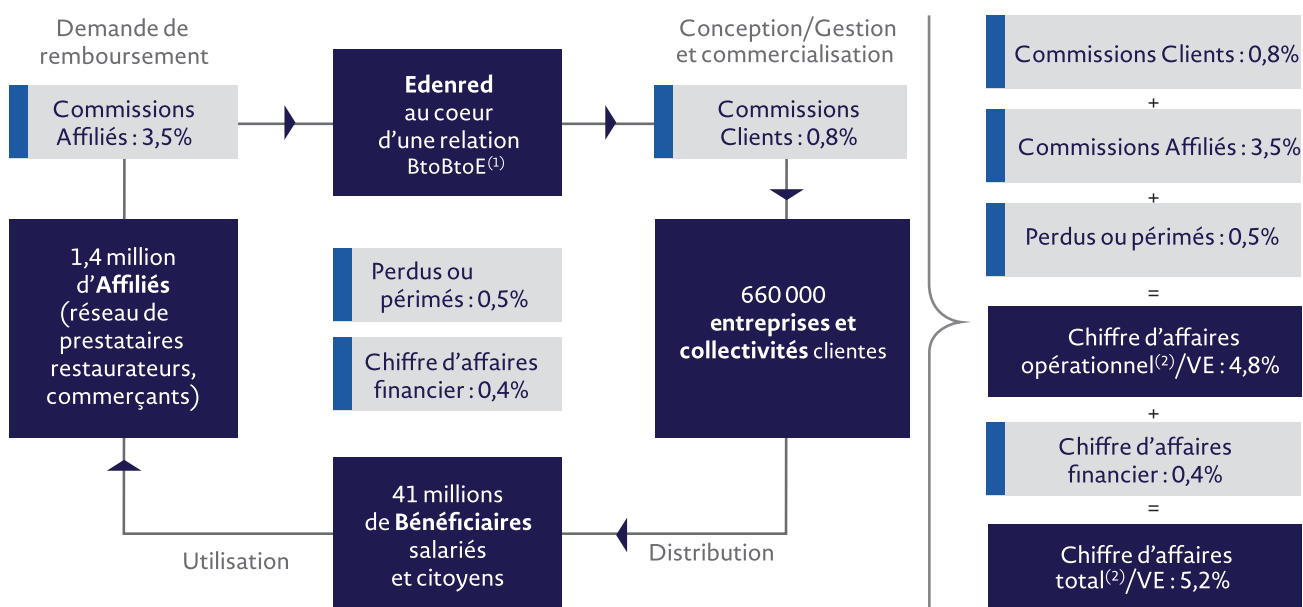
(1) Place de cotation : Euronext Paris/Lieu d'échange : Compartiment A/Code valeur : FR0010908533.

## 1.1.2 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CARACTÉRISÉ PAR UNE CROISSANCE ORGANIQUE SOUTENUE, DURABLE ET PEU CAPITALISTIQUE

### 1.1.2.1 Description du modèle économique

L'activité du Groupe repose sur un modèle économique unique, illustré par le graphique ci-dessous.

#### Un modèle économique unique



<sup>(1)</sup> Business to Business to Employees

<sup>(2)</sup> Avec volume d'émission

Indicateur phare d'Edenred, le **volume d'émission** constitue le montant total des fonds attribués aux bénéficiaires pour le compte de clients, entreprises ou collectivités.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe se décompose en un chiffre d'affaires opérationnel et un chiffre d'affaires financier.

Le **chiffre d'affaires opérationnel** est constitué du montant des ventes des programmes et prestations de services. Il se décompose en un chiffre d'affaires opérationnel lié au volume d'émission et généré par l'activité de titres prépayés (843 millions d'euros en 2014) et un chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission, correspondant à la facturation des services tels que la gestion de programmes de motivation et de récompenses (115 millions d'euros en 2014).

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission représente 4,8% du volume d'émission en 2014. Il réunit trois sources de revenus :

- les commissions perçues auprès des clients, à savoir la commission facturée sur la vente des titres, ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients au moment de la vente (frais de livraison, frais de personnalisation, etc.), soit en moyenne, 0,8% du volume d'émission en 2014 ;
- les commissions perçues auprès des commerçants affiliés d'Edenred (restaurants, supermarchés, stations essence, hôtels, etc.), qui représentent en moyenne 3,5% du volume d'émission en 2014. Une fois que les bénéficiaires ont utilisé leurs titres prépayés auprès des commerçants affiliés, ceux-ci s'adressent à Edenred pour le remboursement du montant de la valeur faciale des services prépayés présentés, déduction faite d'une commission, deuxième source de chiffre d'affaires

opérationnel pour Edenred. L'affiliation à ce réseau se fait généralement par contrats établis individuellement, qui impliquent l'adhésion du commerçant au programme en question, et définissent un taux de commission ainsi que les conditions de remboursement. Le taux dépend en général de la nature du réseau d'acceptation et de sa taille, ainsi que du délai de remboursement choisi par le prestataire affilié, lorsque ce choix lui est offert ;

- les gains réalisés sur les titres perdus ou périmés <sup>(1)</sup>, correspondant aux montants des valeurs faciales des titres non présentés avant la date d'expiration, soit 0,5% du volume d'émission en 2014.

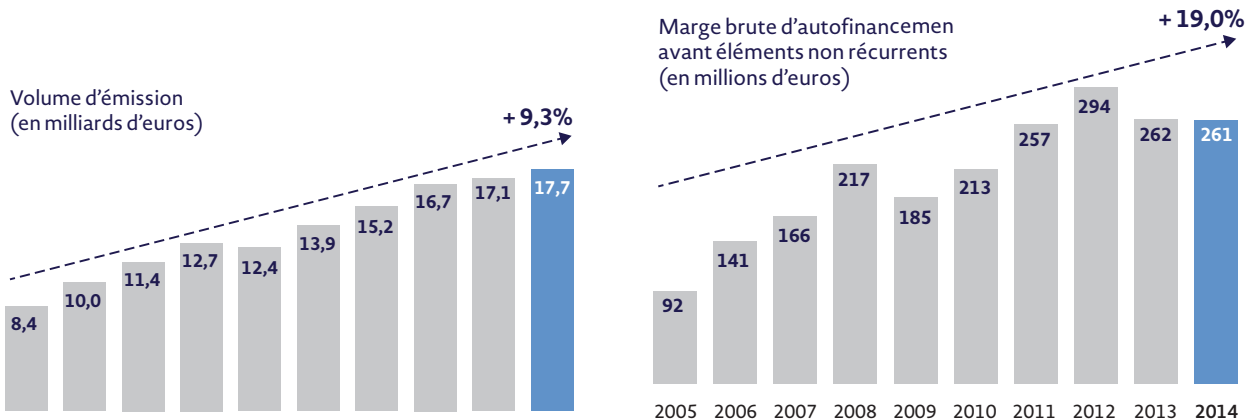
L'intervalle de temps entre le paiement des services prépayés par les clients et leur remboursement aux affiliés génère un besoin en fonds de roulement négatif, dont le placement engendre un **chiffre d'affaires financier** qui vient s'ajouter au chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred, constituant le chiffre d'affaires total du Groupe. Le chiffre d'affaires financier a représenté 0,4% du volume d'émission en 2014.

Le chiffre d'affaires total du Groupe, incluant le chiffre d'affaires opérationnel avec et sans volume d'émission ainsi que le chiffre d'affaires financier, a représenté 1,03 milliard d'euros en 2014.

### 1.1.2.2 Une croissance soutenue, durable et peu capitalistique

L'activité d'Edenred bénéficie de nombreux leviers de croissance, permettant une progression soutenue et durable du volume d'émission (présentés en section 1.3 du présent Document). Depuis 2005, la croissance moyenne annuelle du volume d'émission est de +9,3% en données publiées.

Par ailleurs, le modèle économique d'Edenred est fortement générateur de *cash flows*. Depuis 2005, la croissance moyenne annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) est de +19,0% en données publiées. Le modèle économique se caractérise également par un besoin en fonds de roulement négatif et un besoin faible en capital. Les investissements récurrents sont de l'ordre de 50 millions d'euros par an.



Ce modèle économique pérenne s'appuie également sur une forte diversification en termes de géographies, de solutions et de clients, permettant la mutualisation des risques et constituant un facteur de stabilité important.

(1) Titres papier ou sous format dématérialisé.



### 1.1.3 UNE POSITION DE LEADER MONDIAL DES SERVICES PRÉPAYÉS AUX ENTREPRISES

#### 1.1.3.1 Panorama du marché des services prépayés

Dans un marché estimé à 121 milliards d'euros <sup>(1)</sup>, Edenred se positionne aujourd'hui comme **le leader mondial des services prépayés aux entreprises**, réalisant un volume d'émission de 17,7 milliards d'euros en 2014. Le Groupe propose trois types d'offres :

- Avantages aux salariés (81% du volume d'émission) ;
- Gestion des frais professionnels (14% du volume d'émission) ;
- Motivation et récompenses (4% du volume d'émission).

Ces marchés comptent quelques acteurs internationaux, notamment :

- Sodexo et Groupe Up <sup>(2)</sup> sur le marché des Avantages aux salariés ;
- FleetCor et WEX sur le segment de la Gestion de frais professionnels.

Edenred, dans chacun des pays où il est présent, est également en concurrence avec des acteurs locaux, tels qu'Alelo au Brésil ou Qui Group en Italie.

Sur les trois principaux marchés du Groupe, que sont le Brésil, la France et le Mexique, Edenred occupe la première place <sup>(3)</sup>.

Au-delà de ce paysage concurrentiel direct, Edenred est parfois confronté à des acteurs de nature différente sur chacun des segments où il est présent, tels que des banques internationales ou locales, des fournisseurs de services financiers, des sociétés pétrolières, des agences de voyages, des éditeurs de solutions informatiques, des agences de marketing, ou encore des entreprises spécialisées sur les offres de coffrets cadeaux.

Parallèlement à ces trois segments, Edenred développe des **solutions à destination des institutions publiques** (1% du volume d'émission) pour gérer des programmes sociaux, marché représentant environ 116 milliards d'euros <sup>(4)</sup>. Des acteurs locaux et multinationaux interviennent sur ce marché en proposant des solutions prépayées liées aux politiques mises en œuvre par les collectivités en matière de protection sociale, de culture, d'éducation et de sport, ou de formation professionnelle.

Au-delà des entreprises présentes sur le marché des services prépayés en « B2B » (*Business-to-Business*), de nombreux acteurs ont développé des **offres prépayées à destination des consommateurs finaux, principalement des cartes cadeaux ou des cartes salaires**. À titre d'exemple, le marché nord-américain des services prépayés, particulièrement mature, a vu se développer fortement ce segment B2C (*Business-to-Consumers*), avec des institutions financières ou des sociétés spécialisées. Edenred, qui n'est pas présent sur ces marchés adjacents à son cœur de métier, y assure une veille stratégique via deux dispositifs : un partenariat avec la société de capital-risque Partech International, initié en décembre 2011, et la Direction Générale des Investissements Alternatifs, dont l'objectif est d'accompagner, au travers de prises de participations minoritaires, des sociétés proposant des services à valeur ajoutée à différents types de parties prenantes.

Plus généralement, le marché des services prépayés aux entreprises, institutions publiques et particuliers, est intégré dans un **écosystème du secteur du paiement** beaucoup plus large. Dans la chaîne de valeur du paiement, Edenred peut être amené à interagir avec des acteurs tels que des banques, des acquéreurs <sup>(5)</sup>, des réseaux de paiement, des sociétés spécialisées dans la gestion de la paie, des fabricants de terminaux de paiement et de cartes, des processeurs de paiement, ou des sociétés spécialisées dans la fidélisation.

La position internationale du Groupe constitue un atout important ; elle lui permet :

- d'être un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics dans le domaine des Avantages aux salariés et des Programmes sociaux publics ;
- de développer ses savoir-faire et ses solutions dans de nouveaux pays ;
- de réaliser des économies d'échelle ;
- de mutualiser ses plateformes d'autorisation internes permettant le *processing* des supports numériques en Europe et en Amérique latine.

(1) Source : estimation interne 2010 (présentation Investor Day en novembre 2011, disponible sur le site web [www.edenred.com](http://www.edenred.com)).

(2) Anciennement appelé Chèque Déjeuner

(3) Source : estimation interne 2014.

(4) Source : estimation interne 2010 (présentation Investor Day en novembre 2011, disponible sur le site web [www.edenred.com](http://www.edenred.com)).

(5) Sociétés spécialisées dans la mise en place de terminaux de paiement chez les commerçants.

### 1.1.3.2 Une offre de solutions favorisant l'efficacité des organisations et améliorant le pouvoir d'achat des individus

Edenred répond aux préoccupations des employeurs grâce à une offre complète de solutions :

- les Avantages aux salariés
- la Gestion des frais professionnels
- la Motivation et les récompenses

#### Avantages aux salariés



L'offre « Avantages aux salariés » d'Edenred apporte de la valeur à des publics variés :

- **les institutions publiques** : parce qu'ils représentent une utilité sociale forte et constituent un moyen d'améliorer l'efficacité des politiques sociales ou économiques des États, de les diffuser et de garantir une traçabilité des fonds, les avantages aux salariés bénéficient d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales. Pour un État, ces exonérations sont compensées par les revenus issus des effets directs et indirects des Avantages aux salariés. L'activité supplémentaire générée chez les commerçants affiliés se traduit en effet par davantage d'emplois et de recettes fiscales (impôt sur les sociétés et taxe sur la valeur ajoutée : TVA). Ces solutions constituent par ailleurs un outil efficace pour lutter contre l'économie informelle (notamment dans les secteurs de l'alimentation et des services à la personne). Le bilan pour l'État est d'autant plus positif en termes de santé publique que les Avantages aux salariés (notamment ceux liés à l'alimentation) peuvent améliorer la santé des bénéficiaires et de leurs familles, la

(1) Étude IPSOS réalisée en 2010.

(2) Étude IPSOS réalisée en 2014.

motivation et la productivité des salariés ; permettent la réduction de l'absentéisme, des accidents du travail et des intoxications alimentaires ; et constituent également une alternative simple aux restaurants d'entreprise pour les petites et moyennes entreprises ;

- **les entreprises et collectivités clientes** : l'attribution d'avantages aux salariés valorise l'employeur auprès de ses salariés dans le cadre de sa politique de Ressources humaines. Elle constitue un complément de rémunération, sa contribution dans le financement de ces solutions étant partiellement ou totalement défiscalisée. En France, par exemple, la part de la valeur faciale des titres-restaurant prise en charge par l'employeur n'est assujettie ni aux cotisations de sécurité sociale, ni à l'impôt sur les salaires, dans les limites fixées par la loi (5,36 euros par titre en 2015). 73% des employeurs interrogés <sup>(1)</sup> estiment que le système des titres-restaurant contribue à renforcer l'image sociale de leur entreprise. Pour 61% d'entre eux, cela constitue un argument utile lors de l'embauche d'un salarié. Avec 660 000 clients au 31 décembre 2014 dans le monde, Edenred dispose d'un portefeuille diversifié.
- **les bénéficiaires** : l'attribution d'avantages aux salariés permet une augmentation de pouvoir d'achat, la contribution de l'employeur dans le financement de ces solutions n'étant pas en tout ou partie assujettie à l'impôt sur le revenu. Ainsi, en France, 87% des salariés <sup>(2)</sup> qui disposent de titres-restaurant en sont satisfaits et 69% des salariés qui n'en ont pas souhaiteraient en disposer.
- **les commerçants affiliés** : l'introduction de ce système est un levier efficace pour développer le chiffre d'affaires des affiliés (restaurateurs, commerces d'alimentation, etc.) car il contribue à fidéliser une clientèle nouvelle et solvable de « consommateurs-salariés ». En France, près de 15% du chiffre d'affaires des entreprises du secteur de la restauration est lié à l'utilisation du titre-restaurant. 57% des restaurateurs interrogés <sup>(1)</sup> estiment que les titres-restaurant représentent une partie significative de leurs revenus et 81% d'entre eux les considèrent comme un moyen de fidéliser leur clientèle. Fin 2014, Edenred comptait dans le monde 1,4 million de prestataires affiliés dans des domaines d'activités variés : restaurants, supermarchés, réseaux de vente de détail, magasins d'alimentation, stations-services, etc.

Les Avantages aux salariés proposés par Edenred revêtent des utilisations variées :

- **avantages aux salariés liés à l'alimentation** : le Groupe propose deux types de solutions : des titres-repas et des titres-alimentation :
  - inventée par le Groupe en France dès 1962, la solution **Ticket Restaurant**<sup>®</sup> permet au salarié de se restaurer à l'heure du déjeuner, en dehors de l'entreprise, dans un établissement affilié de son choix. Cette solution constitue une alternative simple aux restaurants d'entreprise (notamment pour les PME) et permet aux employeurs de fidéliser leurs salariés. La participation de l'entreprise au financement du repas, correspondant à tout ou partie de la valeur faciale du titre, est le plus souvent déductible de ses bénéfices. Pour le salarié, cet abondement n'est généralement pas assujetti à l'impôt sur le revenu. Pour l'employeur, comme pour l'employé, tout ou partie de la valeur faciale du titre **Ticket Restaurant**<sup>®</sup> est exonéré de charges sociales et patronales,



- le programme **Ticket Alimentación**<sup>®</sup>, davantage développé dans les pays émergents, permet d'augmenter le pouvoir d'achat de ses bénéficiaires en garantissant une bonne alimentation non seulement au salarié lui-même, mais également à l'ensemble de sa famille. Il permet en effet de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou dans les grandes surfaces. Lancé sous le nom de Vale Despensas<sup>®</sup> par Edenred au Mexique en 1983, cette solution a été déployée en Amérique latine, notamment au Brésil en 1990, et plus récemment dans plusieurs pays d'Europe centrale,
- en 2013, le Groupe a lancé une nouvelle offre inédite d'Avantages aux salariés pour les entreprises aux États-Unis, **NutriSavings**<sup>®</sup>, destinée à favoriser l'adoption d'une alimentation équilibrée de leurs salariés. Cette solution permet de mieux informer les salariés sur la qualité nutritionnelle de leurs achats effectués en supermarché, tout en donnant un pouvoir d'achat supplémentaire. En adhérant à NutriSavings, les salariés fixent avec leur entreprise des objectifs portant sur la qualité nutritionnelle de leur panier de courses, via un score accessible sur Internet et sur Smartphone. Une fois les objectifs atteints, ils reçoivent des « incentives » de la part de l'employeur ainsi que des coupons de réduction électroniques à valoir sur l'achat de produits alimentaires sains. Outre cette contribution à l'amélioration de la santé des salariés, cette solution vise également à réduire les frais d'assurance de santé pris en charge par les entreprises.
- avantages aux salariés liés à la qualité de vie** : s'appuyant sur le succès de ses programmes phares Ticket Restaurant<sup>®</sup> et **Ticket Alimentación**<sup>®</sup>, le Groupe a développé une gamme de solutions permettant aux employeurs de participer aux frais engagés par leurs salariés pour des services essentiels visant à améliorer leur vie au quotidien, tels que :
  - la garde des enfants, à l'instar de **Childcare Vouchers**<sup>®</sup>, l'un des programmes développés par Edenred au Royaume-Uni, ou **Ticket Guardería**<sup>®</sup> en Espagne, qui permettent d'octroyer une aide financière aux salariés lorsque leur entreprise ne dispose pas de crèche. Ces solutions sont de nature à répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs concernés : l'État, qui exonère tout ou partie de la contribution de l'employeur des charges sociales et fiscales, apporte un soutien financier à moindre coût à un dispositif répondant à un besoin rendu plus aigu par les évolutions sociétales récentes, en particulier l'augmentation du taux de femmes actives ; les employeurs, car leur implication est à la fois plus simple et moins coûteuse qu'avec d'autres solutions existantes, telles que les crèches d'entreprise ; les bénéficiaires, dont le pouvoir d'achat augmente. Elles offrent également une meilleure flexibilité, puisqu'elles peuvent s'adapter, au choix des parents, à toutes les solutions de garde, que ce soit par des personnes morales ou par des personnes physiques affiliées par des émetteurs agréés,
  - les services à la personne, tels que le programme **Ticket CESU** (chèque emploi service universel) en France, qui permet aux entreprises d'octroyer une aide financière aux salariés utilisant des services à domicile,
  - le transport, tel que **Commuter Check**<sup>®</sup> aux États-Unis ou **Ticket Transporte**<sup>®</sup> au Brésil, proposant aux entreprises de réduire les frais de transport de leurs salariés entre leur lieu de travail et leur domicile,

- l'achat de produits écologiques ou responsables, tel que **Ticket EcoCheque**<sup>®</sup>, solution proposée en Belgique,
- l'achat de biens de première nécessité, à l'image de la solution **Ticket Plus**<sup>®</sup> **Card**, lancée en Allemagne en 2013, qui permet à l'entreprise de donner au salarié un pouvoir d'achat pouvant aller jusqu'à 44 euros par mois sur des courses alimentaires ou des achats de carburant,
- la culture, avec des solutions permettant aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services spécialisés, telles que **Ticket Cultura**<sup>®</sup>, solution lancée au Brésil en 2013.

Dans certains pays, les entreprises peuvent également attribuer des titres-cadeaux bénéficiant d'une exonération de charges fiscales et/ou sociales à l'occasion de certains événements personnels (mariage, naissance, fête de Noël, etc.).

Edenred enrichit régulièrement ses programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels. Le Groupe développe ainsi dans certains pays des plateformes en ligne telles que **Benefity Café** en République tchèque, qui permettent aux Directions des Ressources humaines d'optimiser la gestion des avantages aux salariés, de valoriser la marque employeur et de réduire les processus et coûts administratifs. Intégrées aux systèmes des entreprises clientes, ces plateformes en ligne offrent aux salariés bénéficiaires plus de flexibilité par la gestion directe de leurs avantages.

Le Groupe propose également, dans certains pays, de nouveaux services d'analyses pour ses entreprises clientes, tels que des études sur les pratiques sectorielles en matière de rémunération ou sur l'utilisation des avantages, pour permettre d'évaluer leur efficacité.

### Gestion des frais professionnels





## PRÉSENTATION DU GROUPE

### 1.1 Profil

La gestion efficace et transparente des frais professionnels constitue un levier de performance et d'économies important pour les entreprises. Fort de ce constat, Edenred propose à ses clients des solutions facilitant le contrôle des dépenses engagées par les salariés dans le cadre de leurs activités professionnelles, avec des processus de reporting optimisés. Pour les salariés, ces solutions de Gestion des frais professionnels permettent de ne pas avancer les frais associés. Elles sont fondées sur un modèle comparable à celui des Avantages aux salariés, mais ne bénéficient pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales de la part des autorités publiques, et peuvent être acceptées dans des réseaux ouverts ou fermés.

Le Groupe est présent sur trois segments :

- **la gestion de flottes de véhicules** (dépenses de carburant et/ou de maintenance liées à un véhicule léger ou à un véhicule lourd)

Acteur mondial du secteur depuis l'acquisition d'UTA et de Cardtrend en 2014, Edenred propose principalement les solutions suivantes :

- **Ticket Car® en Amérique latine** : cette offre simplifie la gestion des frais liés aux flottes de véhicules et réduit les coûts des entreprises de 10% à 20%. Elle s'est imposée au fil du temps comme un véritable outil de pilotage des dépenses en matière de carburant et de maintenance des flottes. *Ticket Car®* s'adresse aussi bien au segment des véhicules légers qu'à celui des véhicules lourds. Intégrant carte de paiement pour les utilisateurs et plateforme de gestion, cette solution permet de tracer et d'améliorer la gestion des dépenses, grâce notamment au paramétrage en amont des profils et des conditions d'utilisation (kilométrage, télémétrie, type d'essence, désignation des stations-service, dépenses d'entretien). Lancée au Brésil en 1990, *Ticket Car®* s'est étendue au Mexique, au Chili, et en Argentine : Edenred se positionne ainsi comme le leader <sup>(1)</sup> du marché en Amérique latine. *Ticket Car®* est la solution qui génère aujourd'hui la majeure partie du volume d'émission de la catégorie Gestion des frais professionnels,
- **les solutions UTA en Europe** : début 2015, Edenred a acquis 34% d'Union Tank Eckstein (UTA), l'un des leaders européens des cartes-essence pour les flottes de véhicules lourds, avec une option d'achat qui permettra au Groupe de prendre une participation de 51% à partir de 2017. Fort de 50 ans d'expertise et présent dans 40 pays européens, UTA propose des solutions de gestion des frais liés aux flottes de véhicules lourds à plus de 60 000 clients européens. L'offre d'UTA se compose d'une carte acceptée dans un réseau de plus de 34 000 stations-service affiliées, d'une solution pour les frais de péages, et de services associés : suivi et reporting des informations liées aux déplacements (frais, litres d'essence, kilomètres parcourus...), services de récupération de la TVA, services d'assistance et de maintenance sur la route pour les 500 000 camionneurs équipés. Une des solutions phares d'UTA, la MercedesServiceCard, a été développée en partenariat avec le constructeur Daimler, actionnaire à hauteur de 15% de la société. Cette carte distribuée aux clients de Mercedes-Benz, donne accès aux services UTA ainsi qu'aux ateliers de Mercedes-Benz. En 2013, UTA a généré un volume d'émission de 3,1 milliards d'euros et un chiffre d'affaires de 64 millions d'euros,

(1) Source : estimation interne 2014.

(2) Réglementation mise en place en 2009 dans certaines zones des Émirats Arabes Unis, permettant à la Banque Centrale de s'assurer de la distribution effective des salaires aux personnes non bancarisées.

- **les services Cardtrend en Asie** : en 2014, Edenred a acquis 70% de Cardtrend, société spécialisée dans les logiciels de gestion de cartes-essence. Cardtrend opère des cartes-essence en marque blanche pour le compte des principaux acteurs du secteur pétrolier en Asie du Sud-Est. Elle met à disposition de ses clients des logiciels sur-mesure leur permettant de gérer les cartes-essence qu'ils émettent et distribuent, ainsi que leurs programmes de fidélité.

- **la gestion des déplacements professionnels**

Edenred propose aux entreprises une offre pour gérer avec efficacité les frais de déplacements professionnels (transport, hébergement, restauration...). Ces solutions se composent de plateformes en ligne, accessibles et paramétrables par les employeurs, couplées à des cartes de paiement utilisées par les salariés pour régler leurs dépenses. Elles offrent ainsi aux entreprises la possibilité de piloter et gérer le cycle complet de ces frais – avant, pendant et après les déplacements –, de la réservation de billets à la gestion automatique de remboursement. Elles bénéficient par ailleurs d'un système de reporting personnalisable pour assurer le contrôle et le suivi des frais. À titre d'exemple, *ExpendiaSmart®* est une solution lancée en Italie dès 2011 pour répondre aux besoins des entreprises confrontées à la problématique d'avances de frais, effectuées jusqu'alors en espèces par leurs salariés. Des solutions similaires ont été lancées en France (*Ticket Travel pro®*), au Mexique (*Ticket Empresarial®*) et en Pologne (*Spendeo®*).

- **le paiement inter-entreprises**

Edenred répond également à des besoins sectoriels spécifiques :

- avec l'acquisition en décembre 2012 de **Repom**, leader du marché du « Frete » au Brésil, Edenred renforce son offre sur ce segment. Ce marché regroupe les coûts relatifs à la sous-traitance de livraisons de marchandises auprès de camionneurs indépendants par des grands groupes industriels et des sociétés de transport. Les cartes préchargées proposées par *Repom* couvrent l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises. Elles permettent aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et de gérer ces dépenses de manière simple et efficace. Le développement de ce marché, estimé à près de 35 milliards d'euros <sup>(1)</sup> et encore faiblement pénétré, est favorisé par la mise en place d'amendes et d'incitations fiscales par le gouvernement brésilien, visant à formaliser les transactions réalisées par les camionneurs indépendants,
- avec l'acquisition en juillet 2014 de **C3 CARD**, Edenred s'est implanté sur le marché des cartes salaires aux Émirats Arabes Unis. Les cartes proposées par C3 CARD offrent un moyen simple et sécurisé de verser une rémunération aux employés ne disposant pas de compte bancaire, tout en permettant aux entreprises clientes de se conformer à la réglementation locale « Wage Protection System <sup>(2)</sup> », imposant la traçabilité des salaires,
- la solution **Ticket Clean Way®** est utilisée par les salariés pour l'entretien des vêtements professionnels. Un « crédit

nettoyage » sur carte à puce est offert par l'entreprise au salarié, utilisable dans un réseau de professionnels affiliés. Edenred a lancé *Ticket Clean Way*® en France en 1995 et l'a récemment introduit dans d'autres pays européens. Fin 2011, *Ticket Clean Way*® a lancé la « carte EPI », dédiée à l'entretien des Équipements de Protection Individuelle. Celle-ci permet à l'employeur de s'assurer de la qualité de protection optimale des équipements de ses salariés à travers le suivi précis du nombre de nettoyages effectués. Cet enjeu de sécurité concerne chaque jour quatre millions de professionnels français (BTP, industrie, défense, transports). Une solution différenciante qui illustre la capacité d'innovation du Groupe et ouvre un marché potentiel estimé à 128 millions d'euros <sup>(1)</sup>.

### Motivation et récompenses



Pour dynamiser la performance des entreprises, Edenred propose une large gamme de solutions dans le domaine de la motivation et des récompenses, permettant aux entreprises clientes de motiver les forces de vente, d'animer les réseaux de distribution et de fidéliser les consommateurs. Tout comme les solutions contribuant à la Gestion des frais professionnels, cette offre repose sur le même modèle que celui des Avantages aux salariés, mais ne bénéficie pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales. Elles peuvent être acceptées dans des réseaux ouverts ou fermés.

- les deux principales marques du Groupe dans ce segment sont *Ticket Compliments*® et *Ticket Kadéos*®, une gamme de chèques et cartes-cadeaux mono et multi-enseignes ;
- en Asie-Pacifique, en Europe ou encore au Brésil, Edenred accompagne également les entreprises dans leurs stratégies de motivation, de stimulation ou de fidélisation, avec une offre

complète allant de l'élaboration de la stratégie marketing (vers les réseaux de distribution ou les revendeurs et les employés) à la distribution des récompenses (chèques-cadeaux, cartes-cadeaux, coffrets-cadeaux, voyages, etc.), en passant par l'analyse de données relationnelles et la mise en place de plateformes en ligne personnalisées.

### Programmes sociaux publics



Les collectivités et les institutions publiques font également appel à Edenred dans le cadre de la gestion et la distribution des aides sociales, pour une meilleure efficacité de leurs politiques, en permettant notamment une meilleure traçabilité des fonds alloués. Ces Programmes sociaux publics constituent un moyen de contrôler les subventions destinées à améliorer le pouvoir d'achat de certaines catégories de la population.

À titre d'exemple, Edenred propose le programme *Ticket Service*® en France (*Ticket CESU*), en Belgique (*Ticket S*), en Italie, en République tchèque, en Turquie, au Chili ou encore en Afrique du Sud, permettant de distribuer des aides en fonction des politiques sociales, le plus souvent à un échelon local ou régional, pour des besoins ciblés concernant l'alimentation, l'habillement, les biens de première nécessité, l'accès à la culture, le sport ou le transport.

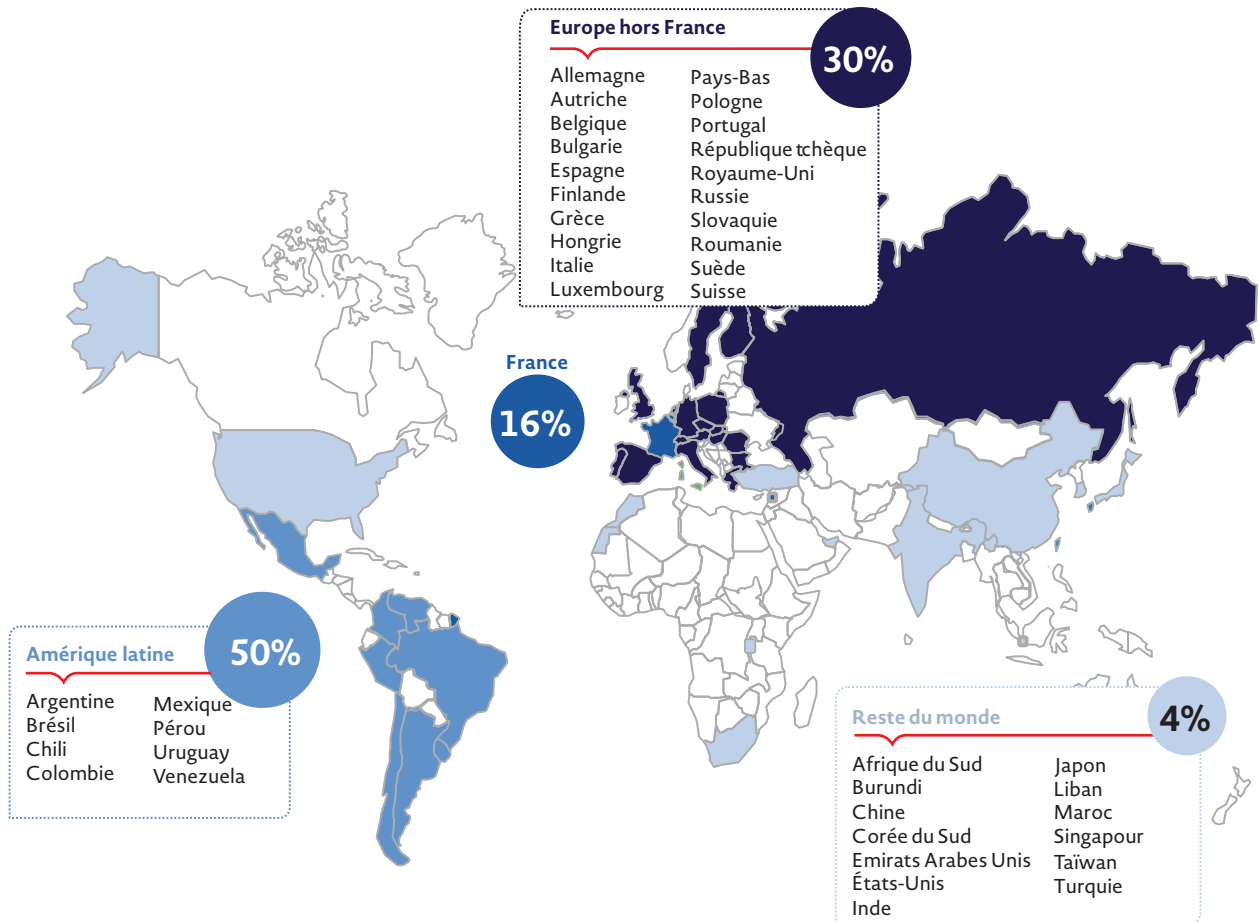
Ces programmes offrent aux collectivités et aux institutions une alternative à la distribution d'aides en « espèces », permettant de cibler un besoin spécifique, d'assurer un suivi et un bon usage, d'éviter les détournements et les problèmes de corruption. Au Chili, en Suède ou en Italie ont par exemple été lancées des cartes destinées aux étudiants afin de les aider à financer leurs dépenses d'alimentation ou leurs frais de scolarité.

(1) Source : étude GMV pour Edenred + étude Synamap. Données 2011.

### 1.1.3.3 Présent dans 42 pays, avec une répartition équilibrée entre pays développés et émergents

Depuis sa création, Edenred a poursuivi une politique d'expansion géographique active. À fin 2014, le Groupe est implanté dans 42 pays sur cinq continents. Dans la plupart de ces pays, le Groupe a été créateur de marché, en initiant la mise en place de dispositions légales nécessaires à l'introduction des avantages aux salariés.

La carte ci-dessous présente l'implantation d'Edenred à travers le monde, ainsi que le poids de chaque région en volume d'émission.



#### Répartition du volume d'émission pays développés/pays émergents

Edenred bénéficie d'une implantation équilibrée dans les pays développés, où le Groupe réalise 41% du volume d'émission en 2014, et dans les pays émergents, qui représentent 59% du volume d'émission. L'exposition d'Edenred aux pays émergents lui permet de bénéficier de relais de croissance importants.

#### Principaux pays d'implantation

Le Brésil, premier pays du Groupe, présente une offre large et diversifiée de solutions :

- Avantages aux salariés (78% du volume d'émission 2014 du Brésil) : *Ticket Restaurant*®, *Ticket Alimentação*®, *Ticket Transporte*®, *Ticket Cultura*® ;
- Gestion des frais professionnels (21% du volume d'émission 2014 du Brésil) : *Ticket Car*®, *Repom*® ;

- Motivation et récompenses (1% du volume d'émission 2014 du Brésil) : *Accentiv Mimetica*®.

En 2014, le volume d'émission et le chiffre d'affaires y ont atteint respectivement 5,6 milliards d'euros et 344 millions d'euros.

La France, second pays du Groupe, présente également plusieurs catégories de solutions :

- Avantages aux salariés (90% du volume d'émission 2014 de la France) : *Ticket Restaurant*®, *Ticket Kadéos*®, *Ticket CESU* ;
- Motivation et récompenses (9% du volume d'émission 2014 de la France) : *Ticket Kadéos*® ;
- Programmes sociaux publics (1% du volume d'émission 2014 de la France) : *Ticket CESU*, *Ticket Service*®.

En 2014, le volume d'émission et le chiffre d'affaires y ont atteint respectivement 2,9 milliards d'euros et 165 millions d'euros.

## 1.2 HISTORIQUE

### 1.2.1 AVANT 2010 : NAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DE ACCOR SERVICES

#### 1962-1980 : D'une idée innovante à un modèle économique performant

C'est en 1954 que le concept de titre-restaurant *luncheon voucher* apparaît au Royaume-Uni. En 1962, le groupe Jacques Borel International lance *Ticket Restaurant*<sup>®</sup>, le premier titre-restaurant français, en créant la société Crédit-Repas. Cinq ans plus tard, l'ordonnance n° 67-830 du 27 septembre 1967 organise le régime des titres-restaurant en France.

Dans les années 1970, la formule *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> est exportée au Brésil, en Italie, en Belgique, en Allemagne et en Espagne.

#### 1980-2000 : Diversification géographique des Avantages aux salariés

En 1982, Novotel SIEH prend le contrôle de Jacques Borel International, *leader* mondial de l'émission de titres-restaurant (165 millions de titres *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> distribués par an dans huit pays). L'année suivante, le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor. En 1984, le seuil du million d'utilisateurs par jour est dépassé dans le monde.

Dans les années 1980-1990, le Groupe met en œuvre une stratégie de diversification des avantages aux salariés proposés aux entreprises en créant au Mexique, en 1983, le titre *Ticket Alimentación*<sup>®</sup>. Sont également lancés le titre Garderie (*Childcare Vouchers*<sup>®</sup>) au Royaume-Uni en 1989 ou le titre *Ticket Culture*<sup>®</sup> en France en 1995.

Dans la même période, le Groupe poursuit son expansion géographique et s'implante notamment en Argentine en 1988, au Venezuela en 1990, en Turquie en 1992, en République tchèque, en Autriche et au Luxembourg en 1993, en Hongrie, en Slovaquie et en Uruguay en 1994, en Grèce en 1996, aux Pays-Bas, en Pologne et en Inde en 1997, en Roumanie en 1998.

#### 2000-2010 : Diversification de l'offre de solutions et des supports

Dans les années 2000, le Groupe poursuit sa politique de croissance organique avec de nouvelles implantations géographiques,

notamment en Chine où est lancée en 2000 la carte restaurant à puce, et au Pérou. Le Groupe renforce également sa présence au Brésil en devenant en 2006 l'actionnaire unique de la société Ticket Serviços (détenue auparavant à hauteur de 50% par le Groupe).

Edenred poursuit également une politique d'acquisitions d'acteurs locaux offrant des avantages aux salariés, des programmes de gestion des frais professionnels, ou de motivation et récompenses :

Acquisitions dans le segment Avantages aux salariés :

- 2003 : Dicasa (Mexique) ;
- 2005 : Hungastro (Roumanie) et WiredCommute (États-Unis) ;
- 2006 : Serial (Italie) ;
- 2009 : Exit Group, quatrième opérateur tchèque de titres-restaurant.

Acquisitions dans le segment Gestion des frais professionnels :

- 2007 : Activité cartes essence de Autocupón, deuxième émetteur de cartes essence au Mexique.

Acquisitions dans le segment Motivation et récompenses :

- 2006 : Calicado (Allemagne) et RID (Inde) ;
- 2007 : Kadéos, premier acteur du marché français des cartes et chèques cadeaux, utilisables dans de nombreuses enseignes ;
- 2007 : SurfGold, *leader* asiatique des services marketing, donnant accès à un portefeuille de clients constitué de grandes entreprises et à des plateformes de gestion de programmes de motivation et de fidélité.

Parallèlement, le Groupe procède à des acquisitions technologiques dans le cadre de la transition des supports papier vers les supports numériques :

- 2007 : PrePay Technologies Ltd, *leader* des cartes prépayées au Royaume-Uni, qui, après l'accord conclu en février 2009 avec MasterCard Europe, devient PrePay Solutions (détenue à 67% par Edenred) ;
- 2008 : Acquisition de 62% de Motivano UK, société *leader* en solutions électroniques de gestion des avantages aux salariés.

### 1.2.2 DEPUIS 2010 : FONDATION DU GROUPE EDENRED

Le 29 juin 2010, l'Assemblée générale extraordinaire du groupe Accor approuve la séparation des activités Hôtellerie et Services, donnant ainsi naissance à Edenred, *pure player* des services prépayés, désormais coté à la Bourse de Paris. Cette cotation s'est accompagnée de la mise en place des fondations du Groupe : composition d'un nouveau Conseil d'administration et définition

des principes de gouvernance ; constitution d'une nouvelle équipe dirigeante ; création de la marque Edenred ; lancement d'un projet d'entreprise interne, EDEN (Entreprendre Différemment Ensemble) ; et déploiement d'une stratégie en trois étapes (décrite dans la section 1.3.2 du Document).



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### 1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

Depuis la création de la Société, le Groupe a poursuivi une politique d'acquisitions sélectives dans son cœur de métier des services prépayés aux entreprises et a effectué une revue stratégique de son portefeuille :

#### Acquisitions depuis 2010

- en décembre 2010 : acquisition des activités titres-repas et titres-cadeaux d'Euroticket en Roumanie ;
- en janvier 2011 : acquisition de RistoChef, acteur du marché des titres-repas en Italie ;
- en octobre 2011 : acquisition des activités cartes essences de CGI au Mexique ;
- en juillet 2012 : acquisition de Comprocard, émetteur de titres-alimentation au Brésil ;
- en juillet 2012 : acquisition de Barclay Vouchers, unique émetteur de titres-restaurant au Japon ;
- en février 2013 : acquisition de Big Pass, opérateur d'Avantages aux salariés en Colombie ;
- en mars 2013 : acquisition de Repom, leader au Brésil de la Gestion des frais professionnels dédiés aux camionneurs indépendants ;
- en juin 2013 : acquisition d'Opam, opérateur mexicain sur le segment des Avantages aux salariés ;
- en janvier 2014 : acquisition de Nets Prepaid, leader des activités titres-repas en Finlande ;
- en janvier 2014 : acquisition de Bonus, opérateur brésilien sur le segment des Avantages aux salariés ;
- en juillet 2014 : acquisition de C3 CARD, société spécialisée dans les cartes salaires aux Émirats Arabes Unis ;
- en août 2014 : acquisition de Cardtrend, société spécialisée dans les logiciels de gestion de cartes-essence basée en Malaisie ;

- en octobre 2014 : acquisition de Daripodarki, opérateur sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne en Russie ;
- au premier trimestre 2015 : acquisition de 34% d'UTA, acteur majeur sur le marché européen des cartes-essence.

#### Joint-venture et alliances depuis 2010

- en avril 2013 : alliance stratégique avec SavingStar, seule société américaine de *couponing* 100% électronique, donnant naissance à Nutrisavings. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67% par Edenred, actionnaire majoritaire, et à 33% par SavingStar.
- en juin 2013 : joint-venture avec Banco Espirito Santo (devenu depuis Novo Banco) sur le marché Portugais des Avantages aux salariés, par apport de ses activités préexistantes au Portugal, détenue à hauteur de 50% par Edenred, et à 50% par Banco Espirito Santo.
- en juillet 2014 : alliance avec American Express au Mexique pour proposer une solution commune de cartes-essence.

#### Cessions depuis 2010

En 2011, dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille, le groupe Edenred a également procédé à la cession de certaines activités de conseil et d'assistance psychologique aux salariés (concept anglo-saxon de l'EAP, *Employee Assistance Program*) :

- en avril 2011 : cession de 100% de la société EAP France et de sa participation dans BEA (société spécialisée dans la conciergerie d'entreprise) ;
- en mai 2011 : cession de sa participation dans la société américaine WorkPlace Benefits et de ses filiales ;
- en août 2011 : cession de Davidson Trahaire Group en Australie, société de conseil en Ressources humaines, spécialisée dans l'assistance psychologique aux employés ;
- en mars 2013 : cession de Tintelingen B.V, émetteur de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et de prestations immatérielles.

## 1.3 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

### 1.3.1 DE SOLIDES FONDAMENTAUX DE CROISSANCE

#### 1.3.1.1 Des tendances démographiques et sociales favorables à l'activité

Le Groupe évolue dans le marché porteur des services prépayés aux entreprises, qui bénéficie de tendances démographiques et sociales favorables, propres à chaque catégorie de solutions :

- pour **les Avantages aux salariés liés à l'alimentation**, l'urbanisation croissante, l'émergence d'une classe moyenne et la part plus importante du secteur tertiaire dans l'économie sont autant de facteurs qui favorisent le développement du marché,

tandis que **les Avantages aux salariés liés à la qualité de vie** répondent à des évolutions sociales variées : la féminisation du monde du travail, le vieillissement de la population, ou encore la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De plus, la formalisation de l'économie alimente la croissance de l'ensemble du marché ;

- **le marché de la Gestion des frais professionnels** bénéficie de la hausse de la mobilité des salariés, ainsi que de la volonté des entreprises d'accroître le contrôle et la traçabilité des dépenses professionnelles, tout en réduisant leurs coûts ;



- les solutions de **Motivation et de récompenses** répondent quant à elles au besoin croissant des entreprises de fidéliser et motiver leurs salariés ;
- enfin, les États et collectivités locales, à travers les **Programmes sociaux publics**, cherchent à lutter contre le marché du travail informel et à mieux contrôler les subventions accordées tout en visant une amélioration du pouvoir d'achat des citoyens.

### 1.3.1.2 Les leviers de croissance organique du volume d'émission

Fixé en 2010 entre +6% et +14%, l'objectif de croissance organique du volume d'émission a été revu à la hausse fin 2013 <sup>(1)</sup> : il est désormais compris **entre +8% et +14% par an**. Cette révision témoigne de la solidité du cœur d'activité et de l'efficacité de la stratégie, initiée à travers le développement de nouvelles solutions et de nouveaux pays.

Quatre leviers contribuent à la croissance de l'activité :



#### Nouveaux clients

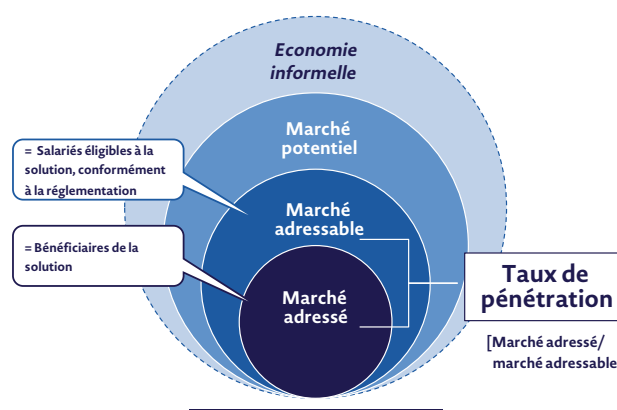
Le gain de nouveaux clients sur les marchés dans lesquels le Groupe est implanté depuis plusieurs années devrait contribuer de manière significative à la croissance organique du volume d'émission, à hauteur de +3% à +5% par an. Cette performance sera permise par :

- l'accroissement du **marché potentiel**, à savoir la population active formelle, alimenté par la formalisation de l'économie ou la hausse de l'emploi, en particulier dans les pays émergents ;
- la hausse des taux de pénétration, via le gain de clients ne bénéficiant pas jusqu'ici de ces solutions. Le taux de pénétration

correspond au ratio entre le **marché adressé** (nombre total de bénéficiaires de la solution sur le marché) et le **marché adressable** (population active éligible à la solution conformément à la réglementation), comme illustré ci-dessous ;

- l'augmentation des parts de marché du Groupe, grâce à la différenciation des solutions.

#### Définition du taux de pénétration



#### Nouvelles solutions <sup>(2)</sup>

Depuis l'introduction du programme *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> en France en 1962, Edenred a développé de nombreuses solutions, à la fois dans les Avantages aux salariés mais aussi dans les segments Gestion des frais professionnels, Motivation et récompenses, et Programmes sociaux publics.

Grâce à l'accélération du déploiement des nouvelles solutions dans le cadre de sa stratégie, le Groupe affiche désormais un objectif de contribution à la croissance du volume d'émission compris entre +2% et +4% par an.

#### Nouvelles géographies <sup>(3)</sup>

Edenred est présent dans 42 pays sur cinq continents à fin 2014.

Depuis 2010 et dans le cadre de sa stratégie, le Groupe a ouvert la Finlande, le Japon, la Colombie, les Émirats Arabes Unis et la Russie. Ces pays devraient contribuer à la croissance organique du volume d'émission pour une part allant jusqu'à 1%.

#### Valeur faciale

Le plafond de l'exonération fiscale et/ou sociale des avantages aux salariés mis en place par les États a tendance à augmenter avec le niveau des prix et des revenus, que ce soit de façon automatique selon une formule d'indexation, ou à la suite de réévaluations par les autorités compétentes.

Par des actions spécifiques auprès de la clientèle et des pouvoirs publics, Edenred recherche l'augmentation des valeurs faciales des titres émis, en corrélation avec celle des revenus ou des prix, notamment dans les pays émergents. Ce levier constitue un fort

(1) Objectif relevé à l'occasion d'une journée investisseurs le 12 novembre 2013.

(2) Est qualifié de nouvelle solution tout lancement effectué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(3) Est qualifiée de nouveau pays toute ouverture effectuée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

potentiel de croissance pour Edenred, dans la mesure où, dans un certain nombre de pays, il existe un écart important entre la valeur faciale moyenne des titres commandés par les clients et la valeur

faciale maximale déductible fiscalement fixée par la loi. Le Groupe affiche désormais un objectif de contribution à la croissance du volume d'émission compris entre +3% et +4% par an.

### Historique de la croissance du volume d'émission par levier de croissance depuis 2010

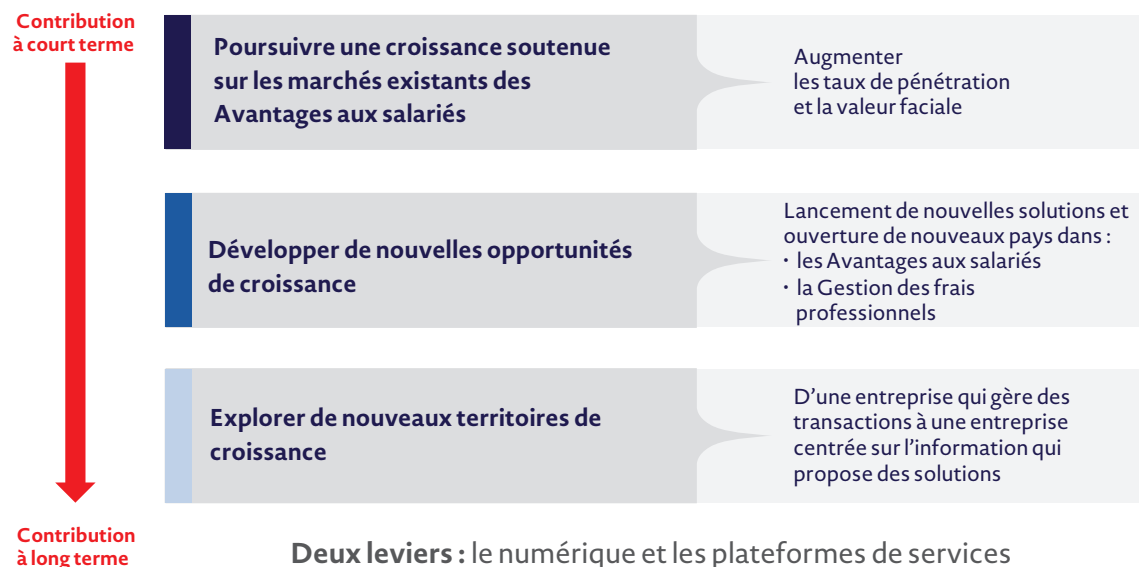
Leviers de croissance	2010	2011	2012	2013	2014	Objectifs
Nouveaux clients	5,4%	5,3%	5,0%	5,1%	5,3%	3%-5%
Nouvelles solutions	0,6%	0,8%	1,4%	2,1%	2,6%	2%-4%
Nouvelles géographies	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0%-1%
Valeur faciale	4,0%	3,6%	3,7%	4,5%	3,9%	3%-4%
<b>TOTAL</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,7%</b>	<b>10,1%</b>	<b>11,8%</b>	<b>12,0%</b>	<b>8%-14%</b>

### 1.3.2 UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE FORTE ET DURABLE

Le Groupe mène une stratégie de croissance forte et durable dans le cadre du projet « **Inventer 2016** ». Pour cela, le lancement de nouvelles solutions et l'implantation dans de nouveaux pays seront poursuivis, avec l'ambition d'accélérer le développement des solutions de Gestion des frais professionnels et d'accroître

les services à destination des clients, mais aussi des affiliés et des bénéficiaires. Pour mener à bien cette stratégie, Edenred capitalisera sur de nouvelles possibilités offertes par la numérisation de ses solutions.

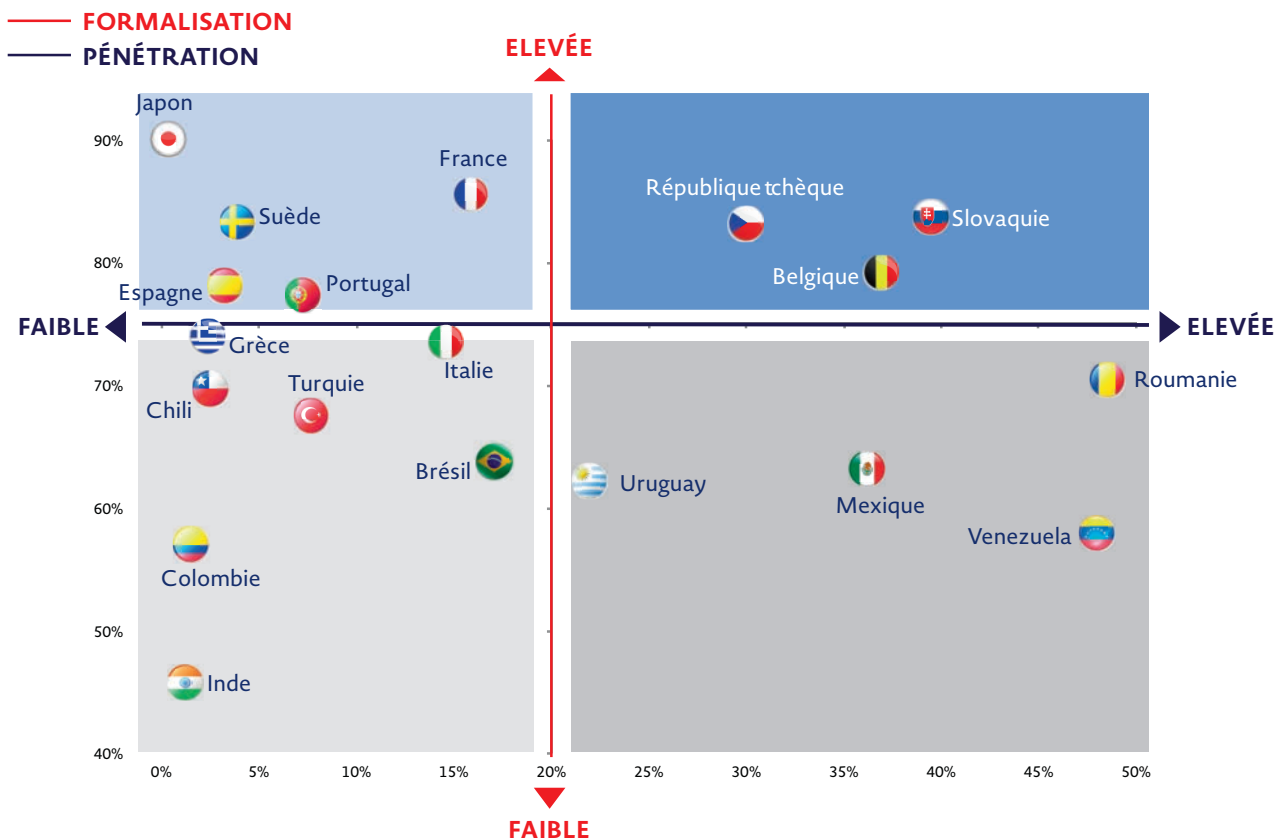
#### Les trois volets de la stratégie Inventer 2016



#### 1.3.2.1 Poursuivre une croissance soutenue sur les marchés existants des Avantages aux salariés

Les marchés des Avantages aux salariés, dans lesquels le Groupe est déjà implanté depuis plusieurs années, présentent un potentiel de développement encore significatif, issu de plusieurs facteurs : l'accroissement du marché potentiel, la hausse des taux de

pénétration, qui demeurent faibles dans la plupart des pays clés où le Groupe est présent, et l'augmentation des parts de marché du Groupe, grâce à la différenciation des solutions.

Taux de pénétration dans les marchés des titres-restaurant et alimentation <sup>(1)</sup>

Pour cela, le Groupe met en œuvre plusieurs méthodes commerciales et de marketing :

- des canaux de vente et de distribution adaptés et diversifiés en fonction de la taille de l'entreprise cliente ;
- la diversification des supports en fonction des solutions et des besoins des clients ;
- la différenciation des offres, notamment grâce au numérique et au développement de plateformes de services en ligne à destination des bénéficiaires ;
- la favorisation de ventes croisées entre catégories de solutions.

## Quelques illustrations

- **Au Brésil**, la hausse du taux de pénétration <sup>(2)</sup> dans les marchés des titres-restaurant et alimentation est estimée à environ 6% par an d'ici 2016. D'une part, la formalisation de l'économie devrait alimenter la croissance du marché potentiel, évalué aujourd'hui à près de 50 millions de personnes. D'autre part, la pénétration

de ces marchés reste faible (environ 17%), en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Pour tirer parti de ces opportunités de croissance, Edenred développe des canaux de vente complémentaires, comme l'illustre son partenariat avec Carrefour, distributeur de Ticket Alimentação®, et enrichit ses programmes existants par des nouveaux services aux clients, affiliés et bénéficiaires. Grâce à un système de géolocalisation, les utilisateurs de Ticket Restaurant® peuvent ainsi recevoir sur leur mobile des offres exclusives pour le déjeuner de la part des affiliés.

- **En Europe**, la hausse du taux de pénétration reste un levier majeur de croissance. En France et en Italie par exemple, les deux premiers contributeurs de la zone, il s'établit à seulement 15%. Au Portugal, qui bénéficie d'un changement législatif favorable <sup>(3)</sup>, le marché est en pleine croissance. Dans ce contexte, Edenred s'est associé en juin 2013 à Banco Espírito Santo (devenu depuis Novo Banco), devenant leader avec une part de marché de 50% <sup>(4)</sup>. Ce partenariat permettra d'augmenter rapidement le volume d'émission, qui devrait atteindre plus de 400 millions d'euros d'ici 2016.

(1) Source : estimation interne 2013.

(2) Hors hausse des valeurs faciales.

(3) Changement législatif visant à favoriser le développement du titre-restaurant, désormais fiscalement plus intéressant que les allocations versées en espèces.

(4) Après la création de la joint-venture.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### 1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

#### 1.3.2.2 Développer de nouvelles opportunités de croissance

Depuis 2010, le Groupe a pour objectif d'établir les relais de sa croissance future. Pour y parvenir, Edenred a mis en place l'organisation et les ressources nécessaires au lancement de solutions innovantes et au développement géographique. Le Groupe a ainsi lancé plus de 30 nouvelles solutions et ouvert cinq nouveaux pays (Finlande, Japon, Colombie, Émirats Arabes Unis et Russie) de 2010 à 2014.

Dans le cadre de l'étape stratégique « Inventer 2016 », le Groupe entend poursuivre cette stratégie, notamment à travers l'accélération du développement des solutions de Gestion des frais professionnels et l'ouverture de nouveaux pays d'ici 2016. Environ 30 solutions et 10 pays sont aujourd'hui à l'étude.

Les coûts de développement des nouvelles solutions <sup>(1)</sup> et ceux de l'implantation dans de nouveaux pays <sup>(2)</sup> sont compris dans l'objectif de taux de transformation du Groupe, supérieur à 50% à partir de 2014.

Dans les années à venir, les nouvelles solutions contribueront à la croissance organique du volume d'émission à hauteur de 2% à 4% et les nouveaux pays jusqu'à 1%.

#### Nouvelles solutions

Parmi les nouvelles solutions lancées, 20% sont des solutions à fort potentiel et pourraient atteindre plus de 200 millions d'euros de volume d'émission cinq ans après leur création. Parmi elles, *Ticket Plus® Card* en Allemagne, lancée en mars 2012, et *Ticket Cultura®* au Brésil, lancée en septembre 2013. 10% sont des innovations stratégiques, telles que le programme *NutriSavings®* aux États-Unis, visant à améliorer l'alimentation des salariés. Les autres lancements concernent des solutions avec un potentiel de volume modéré, telles que des cartes-cadeaux :

- **Ticket Plus® Card en Allemagne** : sur un marché de près de 30 millions de salariés, cette solution permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de produits de base, pour un montant pouvant aller jusqu'à 44 euros par salarié et par mois. Edenred est le leader du marché, avec une carte donnant accès à un réseau fermé d'affiliés (supermarchés, stations essence et distributeurs), utilisée d'ores et déjà par près de 245 000 bénéficiaires aujourd'hui. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à 1,2 million de bénéficiaires.
- **Ticket Cultura® au Brésil** : Edenred est le premier acteur à avoir obtenu la licence du gouvernement pour émettre cette solution, après la publication du décret en septembre 2013. Sur un marché adressable <sup>(3)</sup> d'environ 40 millions de salariés, cet avantage permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services culturels, pouvant représenter jusqu'à 50 réais

par salarié et par mois. Fort d'un réseau fermé de points de vente affiliés (musées, librairies, théâtres...), le Groupe s'appuiera sur ses équipes de vente spécialisées dans les Avantages aux salariés pour développer la carte *Ticket Cultura®* auprès des entreprises brésiliennes, à commencer par ses clients de titres-restaurant et alimentation. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à 1,5 million de bénéficiaires.

#### Nouvelles géographies

Le Groupe s'est implanté dans cinq nouveaux pays depuis 2010.

À titre d'exemple, le **Japon** constitue un des territoires les plus prometteurs du Groupe à long terme, avec plus de 60 millions de salariés et un taux de pénétration des titres-restaurant inférieur à 1% aujourd'hui. Après deux ans d'implantation dans ce pays <sup>(4)</sup>, le Groupe estime que les conditions favorables au développement du titre-restaurant sont réunies : un avantage fiscal pour les entreprises et les salariés accordé pour près de 7 500 yens par collaborateur et par mois (environ 56 euros), des habitudes de pause déjeuner pendant la journée de travail, ainsi que la volonté des entreprises d'accroître le pouvoir d'achat et le bien-être de leurs employés. Pour un déploiement à grande échelle, Edenred, seul acteur du marché, investit en ventes et marketing pour faire connaître cet avantage et le développer sous format carte.

En 2014, le Groupe a ouvert deux nouveaux pays :

- les **Émirats Arabes Unis**, avec l'acquisition de C3 CARD, société spécialisée dans les cartes salaires. Par cette opération, Edenred s'implante dans un marché à fort potentiel de croissance. L'activité de C3 CARD devrait en effet bénéficier du dynamisme économique de la région, en particulier dans le secteur de la construction, principal employeur de travailleurs non bancarisés, et de l'extension prévue du « Wage Protection System <sup>(5)</sup> » à l'ensemble des Émirats Arabes Unis. C3 CARD entend également enrichir le modèle économique des cartes salaires, en proposant des services additionnels à ses bénéficiaires, et concevoir de nouvelles solutions pour ses clients en termes de Gestion des frais professionnels et de Motivation et récompenses ;
- la **Russie**, avec l'acquisition de Daripodarki, leader sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne en Russie. Cette opération permet au Groupe de s'implanter sur le marché de la motivation et des récompenses en Russie. Estimé à près de 11 milliards d'euros, ce marché offre un potentiel de croissance important pour les cartes cadeaux, grâce à un faible taux de pénétration (environ 3%) et à un cadre fiscal favorable. Par ailleurs, la Russie, avec une population active d'environ 72 millions de personnes, représente un marché porteur à long terme pour le Groupe en matière de services prépayés aux entreprises.

(1) Coûts pour le lancement d'une nouvelle solution compris entre 0,5 et 2,5 millions d'euros.

(2) Coûts pour le développement organique d'un nouveau pays compris entre 3 et 8 millions d'euros, selon sa taille.

(3) Population active éligible à la solution conformément à la réglementation.

(4) Edenred a racheté la société Barclay Vouchers en juillet 2012.

(5) Changement législatif visant à favoriser le développement du titre-restaurant, désormais fiscalement plus intéressant que les allocations versées en espèces.

## Accélération du développement du segment Gestion des frais professionnels

Fort de son expertise en Amérique latine, Edenred estime que les opportunités de croissance sont élevées sur ce marché peu pénétré, estimé à plus de mille milliards d'euros. Le Groupe entend ainsi croître sur les trois segments du marché :

- **la gestion de flottes de véhicules :**
  - en Amérique latine, le Groupe entend déployer *Ticket Car*<sup>®</sup>, solution phare au Brésil et au Mexique, dans la région. Le Groupe a également pour ambition d'enrichir son offre par de nouvelles fonctionnalités et d'améliorer le positionnement de ses solutions auprès des deux principaux segments du marché : les flottes de véhicules légers et les flottes de véhicules lourds,
  - en Europe, le Groupe entend capitaliser sur l'acquisition d'UTA<sup>(1)</sup>, acteur majeur sur le segment des véhicules lourds. L'association entre UTA et Edenred permettra d'accélérer le développement commercial des solutions d'UTA pour les flottes de véhicules lourds, notamment en Europe centrale et de l'Est. Cette alliance marquera également le lancement à l'échelle européenne d'une nouvelle solution sur le segment des véhicules légers, qui sera progressivement commercialisée par Edenred auprès de ses 300 000 clients européens,
  - en Asie, le Groupe s'est implanté avec l'acquisition de Cardtrend, société spécialisée dans les logiciels de gestion de cartes-essence. Edenred entend étudier les opportunités de développement sur le reste de la chaîne de valeur, particulièrement en matière de processing.
- **la gestion des déplacements professionnels :** Edenred se positionne principalement sur le marché des moyennes et petites entreprises, avec une offre couvrant l'ensemble des besoins relatifs aux frais de déplacement. Ces solutions seront développées dans les pays où Edenred est déjà implanté. Elles seront gérées par une plateforme interne commune à l'ensemble des pays, que le Groupe entend enrichir par deux nouvelles fonctionnalités par an.

Dans ce cadre, Edenred a lancé les solutions *Ticket Corporate*<sup>®</sup> en Espagne et *ExpendiaSmart*<sup>®</sup> en Italie en 2011, *Ticket Travel pro*<sup>®</sup> en France, *Spendeo*<sup>®</sup> en Pologne et *Ticket Empresarial*<sup>®</sup> au Mexique en 2014.

- **le paiement inter-entreprises**, par le développement de solutions adaptées aux besoins locaux ou par l'acquisition d'opérateurs spécialisés.

À titre d'exemple, Edenred a acquis en décembre 2012 la société Repom, spécialiste et leader depuis 20 ans du marché des camionneurs indépendants au Brésil. Les cartes préchargées proposées par Repom couvrent ainsi l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises. Elles permettent aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et gérer de manière simple et efficace ces dépenses. Ce marché très prometteur, évalué à environ 35 milliards d'euros et encore peu pénétré, devrait bénéficier dans les années à venir d'une réglementation votée en décembre 2011, obligeant

ces entreprises à formaliser leurs relations avec les camionneurs indépendants via un support électronique. La croissance attendue sur ce marché devrait atteindre plus de 30% par an d'ici 2016.

**Ces trois segments devraient représenter plus de 30%<sup>(2)</sup> du volume d'émission à l'horizon 2017, contre 10% à fin 2012.**

### 1.3.2.3 Explorer de nouveaux territoires de croissance

Le passage au numérique ouvre un nouveau champ d'opportunités pour le Groupe, notamment grâce à une interaction accrue avec l'ensemble des parties prenantes (clients, affiliés, bénéficiaires) et la possibilité de collecter et analyser les données issues des transactions. Dans ce cadre, le Groupe explore de nouveaux territoires de croissance, qui lui permettront d'accroître sa différenciation et de générer de nouvelles sources de volume et de revenus sur le long terme.

Le Groupe se fixe ainsi pour objectif :

- **d'enrichir les programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels**, en développant des plateformes de services en ligne pour les entreprises clientes. Elles permettront aux entreprises d'optimiser leurs politiques de Ressources humaines et de la valoriser auprès de leurs collaborateurs. Pour cela, le Groupe entend développer des plateformes de services dans 15 pays en 2016.
- À titre d'exemple, Edenred développe des plateformes permettant aux salariés de sélectionner directement en ligne leurs avantages, telles que la plateforme *Benefity Café* en République tchèque. Cette innovation permet aux Directions des Ressources humaines de réduire les processus administratifs et d'apporter plus de flexibilité et de pouvoir d'achat aux salariés bénéficiaires, grâce à des offres promotionnelles en ligne.
- **de développer des solutions pour les affiliés et bénéficiaires grâce à l'analyse et l'exploitation des données recueillies**, permises par le numérique. Le Groupe développera ainsi des solutions qui apporteront plus de pouvoir d'achat aux salariés (réductions et économies) et un apport de volume d'affaires additionnel pour les commerçants (promotions et programmes de fidélité). Edenred se fixe ainsi l'objectif de développer ce type de solutions dans 10 pays à horizon 2016.

À titre d'exemple, au Royaume-Uni, Edenred propose aux bénéficiaires des offres de réduction sur une plateforme en ligne interne, *MyWorkOffers*<sup>®</sup>. Aux États-Unis, le Groupe va plus loin avec le programme *NutriSavings*<sup>®</sup>. Ce dernier permet au Groupe d'acquérir une expertise de suivi des données : les achats alimentaires des salariés adhérents au programme sont analysés et notés selon leur qualité nutritionnelle. Les salariés bénéficiaires reçoivent des « incentives » (bonus) de la part de leur employeur ou des coupons de réduction électroniques sur les produits alimentaires sains qui contribuent à améliorer la qualité nutritionnelle de leurs achats. De nouvelles parties prenantes sont par ailleurs associées à ce modèle : les producteurs et fabricants, qui peuvent ainsi cibler leurs promotions.

(1) Acquisition de 34% d'UTA, accompagnée d'une option d'achat portant sur 17% du capital, exerçable entre 2017 et 2019.

(2) Avec hypothèse de la prise de contrôle d'UTA.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### 1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

#### 1.3.2.4 Deux leviers au service de la stratégie

##### Le passage au numérique des solutions

Le passage au numérique est une évolution majeure pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le modèle économique d'Edenred : clients, affiliés, bénéficiaires, pouvoirs publics, en quête de réduction de coûts, d'optimisation des processus, de simplicité et rapidité d'usage des solutions, de contrôle et de traçabilité des fonds attribués.

##### Opportunités et effets du passage au numérique

Accélérateur de croissance, le passage au numérique constitue avant tout un élément clé pour augmenter le volume d'émission du Groupe, tant par une efficacité accrue en matière de déploiement que par de nouvelles capacités d'innovation.

Le passage au numérique enrichit le modèle économique du Groupe en améliorant ses capacités à :

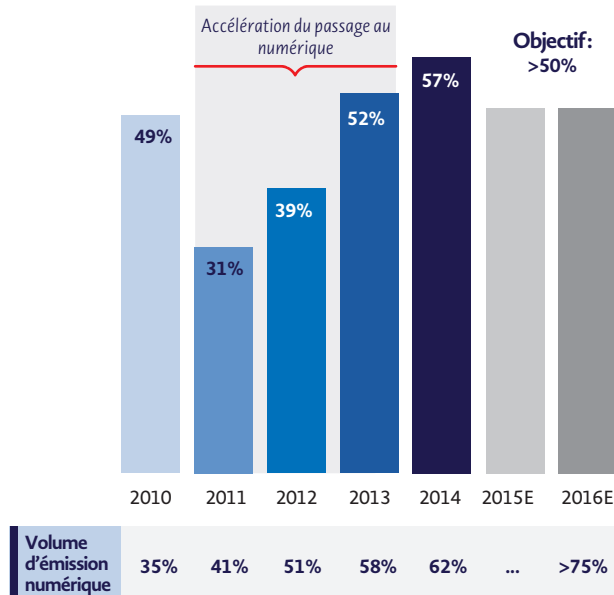
- imaginer des solutions qui ne sont pas envisageables sur support papier et ainsi augmenter le volume d'émission ;

- attirer de nouveaux clients, par une simplification des processus associés à la gestion des titres papier ;
- générer des revenus additionnels en provenance des clients, affiliés et bénéficiaires, liés à de nouveaux services à valeur ajoutée ;
- réduire la structure de coûts de l'ordre de 5% à 10% à l'échelle d'un pays, principalement grâce à l'allègement des frais de production et de logistique.

Par ailleurs, le volume additionnel créé compensera les effets de diminution de la période de rétention du besoin en fonds de roulement (BFR) négatif, diminution estimée de 10% à 15% pour un programme passant de la formule papier au 100% numérique, permettant ainsi d'assurer l'augmentation du BFR en valeur.

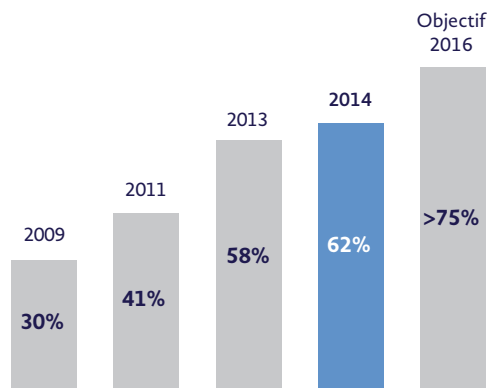
Afin d'assurer cette transition, le Groupe a pris en compte des coûts de projet sur la période 2010-2013, qui ont eu un impact sur le taux de transformation opérationnel. Cependant, à partir de 2014, le taux de transformation atteint plus de 50% grâce à la baisse des coûts de lancement déjà réalisés dans la plupart des pays du Groupe, et ce malgré la double charge des coûts du papier et du numérique dans les pays en cours de transition. Aucun investissement supplémentaire n'est prévu au-delà de l'enveloppe fixée par le Groupe, de l'ordre de 50 millions d'euros par an.

#### Évolution du taux de transformation opérationnel

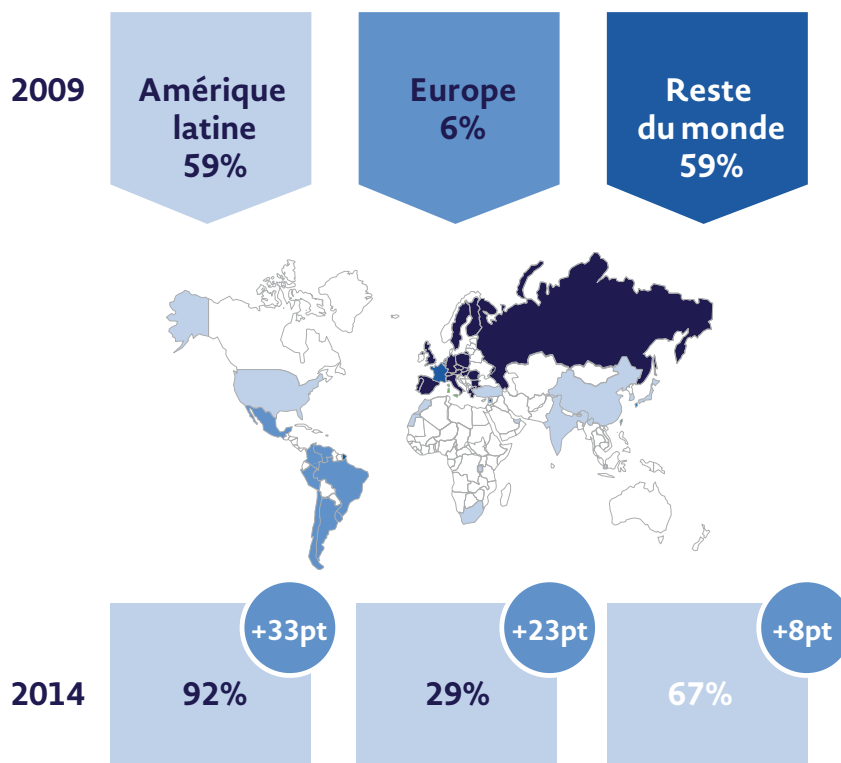


## État d'avancement du passage au numérique

Depuis 2010, le Groupe a amorcé une phase d'accélération en matière de passage au numérique, conduisant à 62% du volume d'émission dématérialisé à fin 2014, contre 30% à fin 2009. L'objectif a été relevé fin 2013 à plus de 75% de volume numérique <sup>(1)</sup> (contre un objectif de 70% précédemment), témoignant de la bonne conduite de la transition.



## Évolution du volume d'émission dématérialisé par région entre 2009 et 2014 (en % du volume d'émission total)



(1) Objectif relevé à l'occasion d'une journée investisseurs le 12 novembre 2013.

### L'expertise numérique d'Edenred

Pour soutenir le développement des solutions numériques, le Groupe bénéficie de plateformes d'autorisation, élément clé dans la chaîne de valeur électronique des solutions prépayées et avantage compétitif majeur pour le Groupe. Edenred peut ainsi assurer la conception marketing et technologique de programmes répondant à toutes les spécificités demandées par les clients (forte capacité à personnaliser les paramètres d'autorisation des programmes). Par ailleurs, ces plateformes permettent de contrôler directement l'autorisation des transactions et la gestion des remboursements auprès des prestataires affiliés. Capables de se connecter à des acteurs <sup>(1)</sup> locaux ou internationaux détenteurs de terminaux de paiement chez les affiliés, elles assurent le traitement (*processing*) de l'ensemble des transactions numériques du Groupe.

La plateforme européenne PrePay Solutions contribue également à l'innovation d'Edenred. Forte de dix ans d'expérience et ayant noué des partenariats avec des sociétés telles que PayPal ou Orange, elle constitue un acteur reconnu du secteur, à la pointe de l'innovation dans le secteur du prépayé, notamment à travers ses offres en matière de technologies mobiles sans contact ou de portefeuilles électroniques (*e-wallets*).

### Les plateformes de services en ligne

Parmi les nouveaux territoires à explorer, le Groupe entend enrichir les programmes d'Avantages aux salariés grâce à des plateformes de services en ligne. Ces dernières permettront de :

- simplifier la gestion des avantages.

Le développement de plateformes en ligne intégrées aux processus et systèmes des entreprises clientes offrira la possibilité aux bénéficiaires de gérer eux-mêmes les opérations liées à leurs avantages. Les salariés pourront par exemple choisir parmi les différentes offres proposées par leur employeur, ou encore gérer les commandes de cartes en cas de perte ou de vol. Ces nouveaux outils permettront aux départements des Ressources humaines de simplifier leur gestion et de réduire les coûts administratifs ;

- développer des services complémentaires aux programmes destinés aux départements Ressources humaines.

D'une part, le Groupe entend développer de nouveaux services d'analyse pour ses clients, tels que des études sur les pratiques sectorielles en matière de rémunération ou des analyses sur l'utilisation des avantages, ce qui permettra notamment d'évaluer l'efficacité. Ces outils de pilotage viseront à accompagner les entreprises dans l'optimisation de leurs politiques de Ressources humaines. D'autre part, Edenred, fort de son expertise en matière d'avantages aux salariés, proposera des services pour améliorer la communication et la valorisation des éléments de rémunération.

## 1.3.3 LES CLÉS POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

Pour soutenir sa stratégie, Edenred s'appuie sur trois piliers essentiels :

- ses 6 263 collaborateurs, acteurs de la performance ;
- une culture d'entreprise unique ;
- une approche sociétale responsable.



### 1.3.3.1 Les hommes et les femmes du Groupe

Les 6 263 collaborateurs d'Edenred sont au cœur de la réussite du Groupe. Mobiliser le plein potentiel de chacun est un enjeu clé pour la réussite collective et une ambition partagée par tous les pays.

Les politiques Ressources humaines du Groupe visent à soutenir la stratégie opérationnelle d'Edenred. Ces politiques sont développées en soutien des évolutions actuelles de l'entreprise.

Le cadre est défini par la Direction des Ressources humaines Groupe. Chaque politique est ensuite déclinée en local, en tenant compte des spécificités des entités (taille, histoire, culture, contexte, législations). La Direction des Ressources humaines Groupe coordonne les actions avec les pays grâce au réseau de correspondants RH.

Cette approche pragmatique vise à développer un socle commun cohérent à l'échelle mondiale, en soutien de l'accélération du développement opérationnel des activités. Elle permet aussi de conserver l'agilité des entités, force de l'organisation multi-locale du Groupe.

(1) Ces acteurs peuvent être des « acquéreurs » ou des réseaux de paiement tel que MasterCard.



Dans ce cadre, les politiques de Ressources humaines ont pour objectif d'accompagner les évolutions du Groupe. Elles se déclinent autour de 3 piliers :

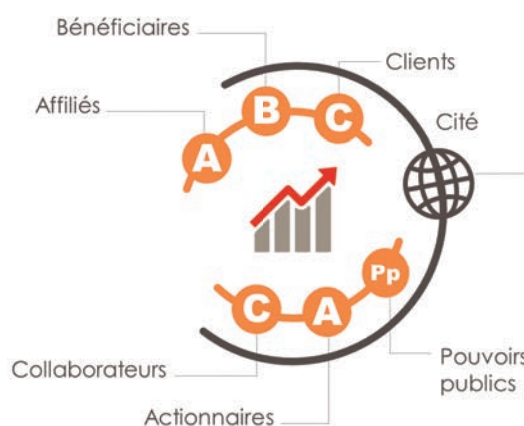
- la performance des organisations ;
- la motivation des collaborateurs ;
- la qualité de l'environnement de travail.

Ces politiques sont détaillées en partie 4.1, page 62 et suivantes.

### 1.3.3.2 La culture d'entreprise

Depuis 2010, Edenred travaille sur la diffusion d'une culture d'entreprise visant à soutenir la stratégie du Groupe. La prise d'indépendance, la création d'une nouvelle marque, la transformation digitale ou encore l'entrée sur de nouveaux marchés sont en effet autant d'ingrédients qui transforment l'environnement de l'entreprise.

La culture d'entreprise Edenred « Customer Inside », affiche un objectif ambitieux : faire des parties prenantes du Groupe (« Customers ») les ambassadeurs d'Edenred. En d'autres termes, le Groupe a pour objectif de passer de simple prestataire à partenaire de référence pour l'ensemble de ses parties prenantes : affiliés, bénéficiaires, clients, collaborateurs, actionnaires, pouvoirs publics, et la Cité au sens large. Des exemples concrets des relations avec les parties prenantes d'Edenred sont détaillés dans la partie 4.2.3.2 page 80. *Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société.*



L'excellence opérationnelle et la différenciation sont placées au cœur de ce dispositif, afin que les parties prenantes choisissent et recommandent Edenred.

### 1.3.3.3 La Responsabilité sociétale

En lien étroit avec ses activités, le Groupe a lancé en 2012 une démarche sociétale baptisée « Ideal ». Positionnée au cœur de sa stratégie, elle se décline en trois axes :

- Ideal meal, pour promouvoir une alimentation saine à un prix abordable ;
- Ideal green, pour améliorer la performance environnementale des unités opérationnelles du Groupe ;
- Ideal care, pour soutenir les communautés locales.

Ces démarches sont détaillées en partie 4.2, page 79 et suivantes.

## 1.3.4 OBJECTIFS 2016

Le renforcement d'une stratégie de croissance forte et durable dans le cadre de l'étape « Inventer 2016 » a amené le Groupe à relever son objectif de croissance organique du volume d'émission<sup>(1)</sup>, désormais compris entre +8% et +14% par an (contre +6% à +14% par an précédemment).

Par ailleurs, depuis 2014, le Groupe n'attend plus de coûts supplémentaires liés à la phase d'accélération du passage au

numérique amorcée en 2010 et fixe son objectif de taux de transformation opérationnel à plus de 50%.

Le Groupe affiche également pour objectif une croissance organique du FFO de plus de 10% par an, qui témoigne de sa forte capacité de génération de *cash flows*.

## 1.3.5 POLITIQUE FINANCIÈRE

Edenred dispose d'un modèle économique fortement générateur de *cash flows*. Ainsi, en 2014, la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) atteint 261 millions d'euros et le *free cash flow* 335 millions d'euros (cf. tableau en 2.1.1.4 page 37).

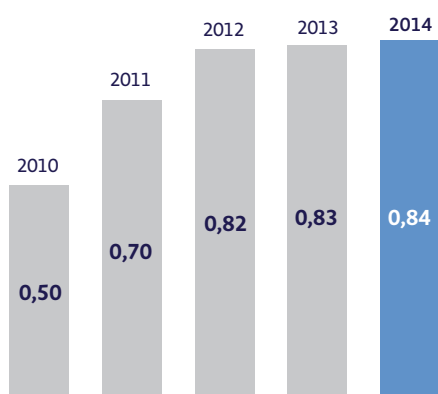
La politique financière du Groupe vise à répartir de façon équilibrée le *free cash flow* entre la distribution de dividendes pour environ 90% du résultat courant après impôt et des acquisitions ciblées, tout en maintenant sa notation « Strong Investment Grade ».

(1) Objectif relevé à l'occasion d'une journée investisseurs le 12 novembre 2013.

## Politique de dividendes

Le dividende proposé <sup>(1)</sup> au titre de l'exercice 2014 s'élèvera à 0,84 euro par action, représentant un taux de distribution du résultat courant après impôt de 97% (contre 96% en 2013). Sous réserve d'approbation à l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>, les actionnaires recevront 50% du dividende en espèces. Pour les 50% restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en action avec une décote de 10%.

### Historique de distribution des dividendes



## Politique d'acquisitions

Edenred entend poursuivre une politique d'acquisitions sélective, en ligne avec sa stratégie de développement dans les services prépayés aux entreprises. Ces opérations, qui ont vocation à accroître le potentiel de croissance du volume d'émission du Groupe, peuvent répondre à trois objectifs :

- renforcer les parts de marché dans les Avantages aux salariés, par l'acquisition d'acteurs locaux dans les pays où le Groupe est déjà présent. À titre d'exemple, l'acquisition de Comprocard au Brésil, en juillet 2012, et de Bonus, en janvier 2014, a permis à Edenred de consolider sa position de *leader* <sup>(2)</sup> dans un pays stratégique, au fort dynamisme économique ;
- élargir l'offre du Groupe dans la Gestion des frais professionnels, comme l'illustrent les acquisitions de Repom en 2012 sur le marché brésilien des camionneurs indépendants, de C3 CARD en 2014 sur le marché des cartes salaires aux Émirats Arabes Unis, de Cardtrend sur le marché asiatique des cartes essence, et de 34% d'UTA sur le marché européen des cartes essence ;
- accélérer le développement du Groupe dans de nouveaux pays. À titre d'exemple, Edenred a procédé en 2014 à l'acquisition de Daripodarki en Russie, leader sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne.

Le financement de ces acquisitions respecte l'objectif de maintien d'une structure financière solide.

La liste des opérations réalisées ces dernières années est présentée dans la section 1.2.2 page 14.

## 1.4 RÉGLEMENTATION

### 1.4.1 RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

#### 1.4.1.1 Présentation générale

Les Avantages aux salariés bénéficient d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales octroyées par les États et destinées à encourager le recours à ces instruments pour atteindre les objectifs fixés par la législation sociale.

Afin que ce régime de faveur ne soit pas détourné, l'attribution et l'utilisation de ces solutions sont encadrées par des règles régissant notamment la participation et le rôle de l'employeur, la qualité des bénéficiaires et l'utilisation qui peut en être faite.

Dans certains pays, les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux salariés doivent obtenir un agrément alors que, dans d'autres pays, aucun agrément n'est requis. Dans les pays dans

lesquels un agrément est nécessaire, toute entreprise remplissant des critères minimaux de solidité financière devrait pouvoir obtenir un tel agrément.

Les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux salariés peuvent également être soumises à des contraintes légales réglementant le placement de la trésorerie résultant des titres émis mais non encore présentés pour remboursement par les prestataires affiliés (tel est par exemple le cas en France et en Roumanie, cf. section 2.1.1.4 du présent document page 35 et Note 2.H de l'annexe aux comptes consolidés page 165).

Les sous-sections suivantes présentent, à titre d'exemple, la législation applicable aux titres-repas en France et au Brésil.

(1) Dividende proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

(2) Source : estimation interne 2014.

### 1.4.1.2 Régime applicable en France

#### Règles d'attribution et d'utilisation des titres-restaurant

Un employeur souhaitant attribuer des titres-restaurant doit respecter les règles suivantes :

- l'employeur ne peut attribuer des titres-restaurant qu'aux salariés de son entreprise ;
- depuis avril 2014, le titre-restaurant peut être émis sur support papier ou sous forme dématérialisée (carte, téléphone mobile...) ;
- depuis 2002, les agents de la fonction publique qui ne peuvent, ni bénéficier d'un dispositif de restauration collective compatible avec la localisation de leur poste de travail, ni d'un dispositif de restauration mis en place avec des restaurateurs publics ou privés peuvent se voir attribuer des titres-restaurant ;
- le titre-restaurant étant considéré comme un avantage social, il doit être accordé sur une base égalitaire à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Toutefois, l'employeur peut n'attribuer des titres-restaurant qu'à une partie de ses salariés sur la base de critères objectifs non discriminatoires ;
- l'employeur ne peut accorder à chaque salarié qu'un titre-restaurant par jour de travail effectif ;
- l'employeur détermine librement le montant de la valeur faciale des titres-restaurant qu'il octroie à son personnel : aucune disposition de la réglementation en vigueur n'impose en tant que tel de valeur minimale ou maximale des titres. Toutefois, la valeur des titres-restaurant est, de fait, influencée par les limites légales imposées à la contribution financière des employeurs, notamment par le pourcentage de la participation de l'employeur ainsi que le plafond d'exonération des cotisations sociales.

L'utilisation que le salarié peut faire des titres-restaurant est également encadrée de la façon suivante :

- seul le salarié auquel les titres ont été attribués peut en faire usage ;
- les titres-restaurant peuvent être utilisés pendant leur période d'utilisation, soit jusqu'au 31 janvier (support papier) et jusqu'à fin février (dématérialisé) de l'année suivant celle au cours de laquelle ils ont été émis. Au-delà, dans les 15 jours qui suivent l'expiration de leur période d'utilisation, le salarié peut rendre les titres non utilisés à son employeur et les échanger gratuitement auprès de ce dernier contre un nombre égal de titres de la nouvelle année. L'employeur peut obtenir de l'émetteur de titres-restaurant l'échange des titres inutilisés dans un délai de 30 jours suivant l'expiration de la période d'utilisation en ne versant que la commission perçue par l'émetteur pour la vente des titres ;
- le salarié ne peut régler le repas consommé ou l'achat de préparations alimentaires directement consommables (le cas échéant à réchauffer ou à décongeler) ou de produits laitiers ou de fruits et légumes (qu'ils soient ou non directement consommables) jusqu'à hauteur d'un plafond quotidien de 19 euros ; Le prestataire affilié ne peut rendre la monnaie sur la valeur du titre-restaurant sur support papier, sachant que le paiement se fait au centime d'euros près avec le titre-restaurant dématérialisé ;
- les titres-restaurant ne sont utilisables que les jours travaillés de la semaine, à l'exclusion des dimanches et jours fériés, sauf décision contraire de l'employeur sous sa responsabilité (pour les seuls

salariés concernés), avec une mention qui doit être apposée sur le titre-restaurant sur support papier.

Les établissements pouvant recevoir des titres-restaurant sont ceux exerçant une activité de restauration (restaurateurs – restauration rapide ou traditionnelle, hôteliers-restaurateurs), les détaillants en fruits et légumes ainsi que les commerçants non-restaurateurs assimilés ayant reçu un agrément par la Commission nationale des titres-restaurant (CNTR) sous réserve qu'ils offrent une préparation alimentaire directement consommable (le cas échéant à réchauffer ou à décongeler notamment de produits laitiers) ou des fruits et légumes (qu'ils soient ou non directement consommables).

#### Avantages fiscaux et sociaux pour l'employeur

Les titres-restaurant font l'objet d'un cofinancement par l'employeur, éventuellement le comité d'entreprise, et le salarié à qui ils sont remis. La contribution de l'employeur (à laquelle il faut ajouter, pour le calcul des seuils mentionnés ci-après, l'éventuelle contribution du comité d'entreprise) dans le financement des titres-restaurant ne peut être ni inférieure à 50%, ni supérieure à 60% de la valeur faciale des titres. Le non-respect de ces limites fait perdre à l'employeur le bénéfice des exonérations fiscales (taxe sur les salaires, impôt sur le revenu) et des cotisations de sécurité sociale sur sa part contributive.

La part contributive de l'employeur ne bénéficie de l'exonération des cotisations de sécurité sociale que dans la mesure où elle n'excède pas un plafond fixé et réévalué jusqu'alors dans la même proportion que la limite supérieure de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu. Ce plafond d'exonération a été réévalué à 5,33 euros en 2014. Toutefois, pour 2015, compte tenu de la disparition de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu, le montant est relevé de 0,5%, pour s'élever à 5,36 euros. L'employeur est libre, bien entendu, de porter – tout en respectant les limites de 50% et 60% ci-dessus rappelées – sa part contributive au-delà de ce plafond. Mais, dans une telle hypothèse, la fraction de cette contribution qui excède la limite d'exonération donne lieu à réintégration dans l'assiette de calcul des cotisations de l'entreprise.

#### Avantages fiscaux pour le salarié

Avec le titre-restaurant, le salarié dispose d'un complément de rémunération défiscalisé : la partie de la valeur du titre prise en charge financièrement par l'employeur dans les limites légales – contribution patronale comprise entre 50% à 60% de la valeur du titre et n'excédant pas le plafond actuel d'exonération – constitue, pour le salarié bénéficiaire, un complément de rémunération non assujéti à l'impôt sur le revenu.

Cette exonération est toutefois subordonnée au respect par le salarié de la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne les conditions d'utilisation des titres.

### 1.4.1.3 Régime applicable au Brésil

Le Brésil connaît deux types de titres-repas : les titres-restaurant (*vale refeição*) et les titres-alimentation (*vale alimentação*). Les titres-restaurant (*vale refeição*) ne peuvent être utilisés que dans des restaurants et établissements assimilés tandis que les titres-alimentation (*vale alimentação*) ne peuvent être utilisés que dans les supermarchés et autres commerces d'alimentation. Ces deux types de titres-repas ne sont pas substituables. La monnaie ne peut être rendue ni sur l'un, ni sur l'autre.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

### 1.4 Réglementation

Les entreprises qui veulent distribuer des titres-repas ou des titres-alimentation à leurs salariés doivent se faire enregistrer auprès du ministère du Travail brésilien. Les entreprises peuvent ne concéder le bénéfice des titres-repas qu'à une partie de leurs salariés, à la condition que soient inclus tous les salariés gagnant jusqu'à 5 fois le salaire minimum. L'attribution de titres-repas ne peut pas être réduite, ni suspendue pour des raisons disciplinaires.

Comme en France, les titres-repas font l'objet d'un cofinancement par l'employeur et le salarié. La participation du salarié ne peut excéder 20% de la valeur faciale du titre-repas ; en pratique, le cas le plus courant est que l'employeur assume l'intégralité du coût en question. Les titres-repas constituent un avantage social totalement défiscalisé pour l'employeur comme pour le salarié. Outre l'exemption de charges sociales, qui représentent au Brésil jusqu'à 100% du salaire brut, la contribution de l'employeur bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés plafonnée à 4% de l'impôt à payer au titre de chaque exercice fiscal.

Au cours de l'année 2014, la Banque Centrale brésilienne a encadré les modalités d'émission et de fonctionnement de certains instruments de paiement électronique. Ainsi, bien que les titres alimentation et les titres restaurant demeurent sous le contrôle du ministère du Travail et que leur fonctionnement et leur objectif soient identiques, les cartes sur lesquelles ces avantages sont octroyés, sont dorénavant soumis aux règles émanant de la Banque Centrale.

Ces règles entreront en vigueur dans le courant de l'année 2016, à l'issue d'une procédure administrative d'enregistrement auprès de la Banque Centrale. Certaines de ces mesures concernent un capital social minimum afin de pouvoir émettre les cartes mentionnées ci-dessus, une meilleure connaissance des clients et des utilisateurs du système ou encore des obligations de contrôle interne renforcées. De même, les fonds des utilisateurs, de l'émission de la carte jusqu'à l'utilisation de ceux-ci auprès des réseaux de commerçants affiliés, seront progressivement cantonnés. Edenred se conformera à l'ensemble de ces dispositions dès leur entrée en vigueur.

### 1.4.2 AUTRES RÉGLEMENTATIONS

La directive 2009/110/CE du 16 septembre 2009 (**directive Monnaie Électronique**), a vocation à réglementer l'émission de monnaie électronique. La monnaie électronique y est définie comme une valeur monétaire qui (i) est stockée sous une forme électronique, y compris magnétique, (ii) représente une créance sur l'émetteur, (iii) est émise contre la remise de fonds aux fins d'opérations de paiement et (iv) est acceptée par une personne physique ou morale autre que l'émetteur.

Il convient de noter que la directive Monnaie Électronique précise qu'elle n'a pas vocation à s'appliquer « à la valeur monétaire stockée sur des instruments prépayés spécifiques, conçus pour satisfaire des besoins précis et dont l'utilisation est restreinte » et ce, notamment, parce que ces instruments sont acceptés dans un « réseau limité » ou parce qu'ils ne peuvent être utilisés que pour acquérir « un éventail limité de biens ou de services, quelle que soit la situation géographique du point de vente ».

Les titres-restaurant et alimentation ne constituent pas de la monnaie électronique. S'agissant des autres Avantages aux salariés, il est communément admis par les régulateurs nationaux que ces derniers ne constituent pas de la monnaie électronique, que le support de cet avantage soit dématérialisé ou non. Les familles de solutions « Motivation et récompenses » et « Gestion des frais professionnels », contiennent en revanche certains programmes que les états assimilent à de la monnaie électronique. L'émission de solutions relevant de la monnaie électronique est réservée aux établissements dûment agréés soumis à des règles prudentielles spécifiques.

Le Groupe continue de proposer ce type de solutions dont l'émission est légalement réservée par la réglementation communautaire, à des

prestataires préalablement agréés par l'autorité de tutelle en charge selon les pays, via sa filiale britannique, PrePay Solutions.

En effet, PrePay Solutions dispose de la qualité d'émetteur de monnaie électronique agréé par la FCA (Financial Conduct Authority) et peut émettre des cartes et des solutions prépayées qualifiées de monnaie électronique au sens de la directive Monnaie Électronique. En sa qualité d'établissement de monnaie électronique, PrePay Solutions bénéficie des effets de l'agrément unique lui permettant d'offrir ces solutions réglementées dans l'ensemble des pays européens sur simple demande auprès du FCA. PrePay Solutions dispose de ces autorisations dans la quasi-totalité des pays européens et répond en outre à l'ensemble des exigences prudentielles en la matière (principalement un certain montant de capital social et des fonds propres adéquats aux volumes traités). La principale règle découlant de la qualification de certains programmes de monnaie électronique tient à l'obligation de cantonnement des fonds ainsi visés. Ces fonds figurent au bilan sous les Fonds réservés (décrits en section 2.1.1.4 du présent document page 35 et à la Note 2.H aux comptes consolidés page 165).

Edenred suit également les réglementations relatives :

- aux services de paiement et notamment le projet de deuxième Directive européenne ainsi que les démarches similaires entreprises dans le reste du monde ;
- à la lutte contre le blanchiment ;
- à la protection des données personnelles et notamment la proposition de règlement européen devant s'appliquer directement en 2017 ;
- aux commissions d'interchange notamment en Europe.



## 1.5 RELATIONS CONTRACTUELLES

### 1.5.1 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LA CLIENTÈLE

---

Les relations contractuelles avec les grands comptes qui génèrent un volume d'émission significatif, prennent la forme de contrats-cadres qui organisent la relation commerciale.

Les contrats-cadres avec ces clients sont généralement conclus à la suite d'appels d'offres pour une durée de un à trois ans et peuvent couvrir plusieurs sites ou filiales du Groupe client. Ils prévoient notamment le taux de commission facturé au client et la

périodicité de facturation et de règlement. Il est rare que ces contrats comportent des clauses d'exclusivité.

Pour la clientèle des petites et moyennes entreprises ou très petites entreprises ayant des besoins réduits et requérant une souplesse dans la réalisation des commandes, les relations contractuelles prennent généralement la forme de bons de commande contenant les conditions générales de vente.

### 1.5.2 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES PRESTATAIRES AFFILIÉS

---

L'affiliation des prestataires s'effectue par relations contractuelles, entre la filiale d'Edenred concernée et son réseau local d'affiliés, pour chaque solution.

Les contrats conclus avec les prestataires affiliés prévoient notamment les conditions de remboursement des titres et de facturation des prestataires. Les modes d'affiliation contractuelle concernent l'essentiel des solutions commercialisées par Edenred.

### 1.5.3 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES FOURNISSEURS ET PRESTATAIRES DE SERVICES

---

Les rapports entre Edenred ou ses filiales avec les prestataires ou fournisseurs tiers font l'objet d'un encadrement contractuel classique. La commande de prestations auxquelles sont attachés des droits de propriété intellectuelle font l'objet d'une vigilance particulière afin que les droits d'Edenred et de ses filiales sur les livrables soient clairement déterminés.

Edenred utilise de nombreux fournisseurs et n'est pas dépendant d'un fournisseur en particulier. Historiquement, un de ses plus importants contrats de fourniture est un accord-cadre conclu avec Stralfors et portant sur l'achat de papier. Le Groupe a recours à ce

contrat-cadre principalement en France et dans certains autres pays européens, tandis qu'il a généralement recours à des fournisseurs locaux en Amérique latine.

Dans le cadre de la digitalisation des solutions du Groupe, les achats de serveurs informatiques, de cartes plastiques (avec bande magnétique et avec puce), les prestations d'hébergement de serveurs informatiques, les partenariats conclus avec des réseaux d'acquisition et des autorisateurs sont susceptibles de constituer également une part importante des relations contractuelles du Groupe avec des fournisseurs et prestataires de service.



## PRÉSENTATION DU GROUPE

1.6 Propriété intellectuelle

### 1.6 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété Intellectuelle d'Edenred est principalement composée de ses portefeuilles de marques et de noms de domaine, et bénéficie de ressources juridiques dédiées. *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> ainsi que les autres dénominations des produits et services proposés par Edenred sont des marques déposées dont le groupe Edenred est propriétaire.

La vérification du respect des règles relatives à l'acquisition de droits de propriété intellectuelle est opérée par le biais contractuel

comme rappelé à la partie 1.5.3 du présent document et par le biais administratif dans le cadre des procédures de dépôt et d'enregistrement usuelles.

Un système de surveillance est mis en œuvre afin de lutter contre les tentatives d'usurpation des marques et noms de domaine d'Edenred.

De même, Edenred s'oppose à l'usage incorrect de ses marques protégées et veille particulièrement au respect de leur distinctivité.

### 1.7 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La plupart des locaux occupés par le Groupe sont loués et le Groupe considère que le renouvellement de ses baux ne devrait pas poser problème.

# COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

<b>2.1</b>	<b>RÉSULTATS DES ACTIVITÉS</b>	<b>30</b>	<b>2.2</b>	<b>RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED</b>	<b>40</b>
2.1.1	Les résultats consolidés	30		Rappel des activités de la Société	40
2.1.2	Évolutions prévisibles	38		Les résultats en 2014	40
2.1.3	Principaux risques et incertitudes	39		Information sur les délais de paiement	41
2.1.4	Principales transactions avec les parties liées	39		Dépenses non déductibles fiscalement	41
2.1.5	Activité en matière de recherche et développement	39		Activité de la Société en 2014	42
2.1.6	Informations sociales, sociétales et environnementales	39		Opérations sur actions Edenred SA	42
2.1.7	Événements postérieurs à la clôture	39		Opérations de financement	42
				Relation mère-filiales	42
				Ratios	43
				Facteurs de risques	44
				Activité en matière de recherche et développement	44
				Événements postérieurs à la clôture	44
				Évolution et perspectives d'avenir	44

## 2.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

### 2.1.1 LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

#### 2.1.1.1 Introduction

L'année 2014 témoigne d'une **progression soutenue des résultats annuels, en données comparables**, comme le reflètent les indicateurs clés suivants :

- **volume d'émission de 17 713 millions d'euros**, en hausse de +12,0% ;
- **taux de transformation opérationnel <sup>(1)</sup> de 57%**, en ligne avec l'objectif supérieur à 50% ;
- **résultat d'exploitation courant de 343 millions d'euros**, en hausse de +14,4% ;

- **marge brute d'autofinancement <sup>(2)</sup> (FFO) de 261 millions d'euros**, en hausse de +15,1%.

Des effets de change défavorables sur l'exercice conduisent à un résultat d'exploitation stable en données publiées. Par ailleurs, en 2014, le Groupe a accompli plusieurs réalisations majeures, au travers d'un développement soutenu sur le marché des Avantages aux salariés, d'une accélération et internationalisation du développement de l'activité Gestion des frais professionnels, tout en poursuivant le passage au numérique.

#### Principaux chiffres du compte de résultat au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	2013	2014	% Variation	
			Publiée	Organique
<b>Volume d'émission</b>	<b>17 119</b>	<b>17 713</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+12,0%</b>
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	830	843	+1,7%	+10,8%
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	120	115	-4,8%	-6,1%
Chiffre d'affaires financier	80	76	-4,7%	+3,2%
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>1 030</b>	<b>1 034</b>	<b>+0,5%</b>	<b>+8,3%</b>
Charges d'exploitation y compris amortissements, provisions et dépréciations	(687)	(691)	+0,7%	+5,2%
Résultat d'exploitation courant opérationnel	263	267	+1,3%	+17,8%
Résultat d'exploitation courant financier	80	76	-4,7%	+3,2%
<b>Résultat d'exploitation courant total</b>	<b>343</b>	<b>343</b>	<b>0,0%</b>	<b>+14,4%</b>
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	302	297	-1,8%	-1,7%
Résultat net part du Groupe	160	164	+2,5%	
<b>Résultat courant après impôt – Part du Groupe</b>	<b>193</b>	<b>194</b>	<b>+0,5%</b>	

#### 2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés

##### Volume d'émission

En ligne avec l'objectif de croissance organique annuel compris entre +8 et +14% par an, le volume d'émission de 2014 s'élève à **17 713 millions d'euros**, en hausse de +12,0%. L'évolution est de +3,5% en données publiées, intégrant :

- des effets de périmètre de +2,1%, incluant notamment les acquisitions Repom et Bonus (Brésil), Opam (Mexique) et Nets Prepaid (Finlande) ;

- des effets de change de -10,6% sur la période, liés principalement à la dépréciation du réal brésilien par rapport à l'euro (-8,2%) et au changement de taux du bolivar fuerte vénézuélien (-77,4%).

(1) Taux de transformation opérationnel : rapport entre la variation organique du résultat d'exploitation courant opérationnel et celle du chiffre d'affaires opérationnel.

(2) Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (Funds From Operations).



## a) Volume d'émission par région

La progression du volume d'émission se décompose ainsi selon les régions du monde :

Région (en millions d'euros)	Exercice		Variation %	
	2013	2014	Publiée	Organique
France	2 757	2 880	+4,5%	+4,5%
Europe hors France	4 904	5 342	+9,0%	+5,0%
Amérique latine	8 824	8 851	+0,3%	+18,0%
Reste du Monde	634	640	+0,9%	+15,8%
<b>TOTAL</b>	<b>17 119</b>	<b>17 713</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+12,0%</b>

L'**Amérique latine** enregistre un volume d'émission de **8,9 milliards d'euros**, en hausse de **+18,0%** en données comparables sur l'année. Cette progression reflète une augmentation du taux de pénétration et des valeurs faciales, ainsi que la formalisation croissante de l'économie.

Au **Brésil**, le volume d'émission progresse de +14,1% en données comparables en 2014, dont +13,4% au quatrième trimestre. Cette hausse reflète une bonne performance des activités Avantages aux salariés et Gestion des frais professionnels (respectivement +12,1% et +21,0% en données comparables sur l'année).

En **Amérique latine hispanique**, le volume d'émission est en hausse de +23,8% en données comparables, illustrant la bonne performance des activités Avantages aux salariés (+24,8% en données comparables) et Gestion des frais professionnels (+24,4% en données comparables). Le **Mexique** enregistre quant à lui une forte croissance de +18,3% en données comparables sur la période, dont +23,7% sur le quatrième trimestre. Cette accélération reflète le bon positionnement des solutions d'Edenred, dans un contexte réglementaire imposant des contraintes plus strictes en matière de traçabilité et de contrôle des dépenses pour les émetteurs de titres-alimentation ou cartes-essence. Au quatrième trimestre, le volume d'émission de la zone, en hausse de +29,0%, reflète également la bonne performance des ventes de fin d'année des Navideños <sup>(1)</sup>, activité saisonnière.

En **Europe**, le volume d'émission annuel atteint **8,2 milliards d'euros**, en progression de **+4,8%** en données comparables, dont +3,2% au quatrième trimestre. Cette croissance témoigne de bonnes performances commerciales ainsi que de la forte croissance de l'activité au **Portugal** <sup>(2)</sup>, dont l'effet est normalisé depuis le troisième trimestre. La **France** enregistre une croissance de +4,5%

en données comparables, dont +5,6% au quatrième trimestre, reflétant la bonne performance des activités Avantages aux salariés de titres-restaurant et de titres-cadeaux. L'activité du **Royaume-Uni** est, quant à elle, en hausse de +6,2% en données comparables sur l'année. En **Italie**, le volume d'émission issu du secteur privé enregistre une progression de +4,5% en données comparables en 2014, tandis que celui du secteur public est en forte baisse <sup>(3)</sup> (-47,0% sur l'année).

Enfin, le volume d'émission de la zone **Reste du Monde** augmente de **+15,8%** en données comparables sur l'année, dont +15,6% au quatrième trimestre. Cette performance reflète notamment une forte croissance en **Turquie**, premier pays contributeur de la zone.

## b) Volume d'émission par levier de croissance

En 2014, les quatre leviers de croissance du Groupe ont contribué à la hausse de +12,0% du volume d'émission en données comparables :

- l'augmentation du taux de pénétration sur les marchés existants, à hauteur de +5,3%, reflétant la dynamique des marchés et la bonne performance des équipes de vente ;
- la hausse de la valeur faciale des titres, principalement dans les pays émergents, pour +3,9% ;
- la création et le déploiement de nouvelles solutions, à hauteur de +2,6%, comprenant notamment les contributions des solutions Ticket Plus® Card, lancée en mars 2012 sur le marché allemand, et Ticket Cultura®, lancée en octobre 2013 au Brésil ;
- l'expansion géographique, à hauteur de +0,2% (contribution de la Finlande, du Japon et de la Colombie) <sup>(4)</sup>.

## c) Volume d'émission par type de solutions

	Avantages aux salariés		Frais professionnels	Motivation et récompenses	Programmes sociaux publics	Total
	Alimentation	Qualité de vie				
Volume d'émission (en millions d'euros)	12 828	1 603	2 428	680	174	17 713
% du volume d'émission total	72%	9%	14%	4%	1%	100%
Croissance organique	+10,6%	+11,2%	+24,1%	+14,9%	N/A	+12,0%

(1) Distribution supplémentaire de titres-restaurant et alimentation à l'occasion des fêtes de Noël en Amérique latine.

(2) Suite à un changement législatif favorable au titre-restaurant en juin 2013.

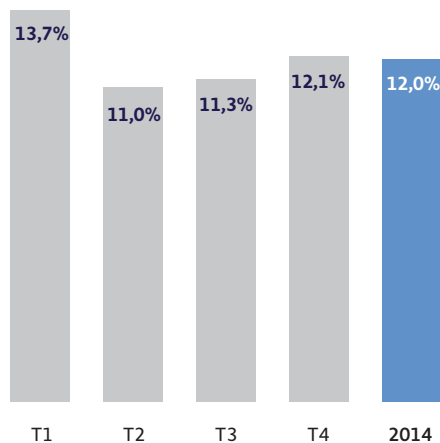
(3) Avec un impact limité sur le chiffre d'affaires opérationnel, compte tenu d'un « take-up rate » plus faible. Cette baisse est liée au non-renouvellement de contrats avec CONSIP, l'agence italienne en charge de l'attribution des marchés publics.

(4) En 2014, le Groupe a ouvert deux nouveaux pays grâce à des acquisitions : les Émirats Arabes Unis et la Russie, qui contribueront à la croissance organique du Groupe à l'issue de la première année de consolidation.

L'activité **Avantages aux salariés** liée à l'alimentation et à la qualité de vie, qui représente 81% du volume d'émission à fin décembre 2014, progresse fortement sur ces deux segments (+10,6% et +11,2% respectivement). L'activité **Gestion des frais professionnels**, deuxième pilier de l'offre d'Edenred, représente désormais 14% du volume d'émission, contre 12% fin 2013, et progresse à un rythme soutenu de +24,1%. L'activité **Motivation et récompenses** affiche quant à elle une bonne performance (+14,9%) malgré un contexte économique difficile en Europe.

#### d) Évolution du volume d'émission par trimestre

L'évolution trimestrielle du volume d'émission en données comparables est la suivante :



Le chiffre d'affaires par origine se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2013	2014	Variation %	
			Publiée	Organique
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE <sup>(1)</sup>	830	843	+1,7%	+10,8%
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	120	115	-4,8%	-6,1%
<b>Chiffre d'affaires financier</b>	<b>80</b>	<b>76</b>	<b>-4,7%</b>	<b>+3,2%</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>1 030</b>	<b>1 034</b>	<b>+0,5%</b>	<b>+8,3%</b>

#### a) Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

Le **chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission** atteint **843 millions d'euros**, en hausse de **+10,8%** en données comparables, dont +10,7% au quatrième trimestre.

#### (e) Volume d'émission dématérialisé

Le **passage au numérique** poursuit sa progression à un rythme soutenu, avec un volume d'émission dématérialisé qui atteint **62%** en fin d'année, contre 58% à fin 2013, en ligne avec l'objectif supérieur à **75%** d'ici 2016.

En **Europe**, la transition initiée depuis 2010 s'accélère, avec désormais **29%** des transactions réalisées sous format numérique (contre 23% fin 2013, soit une progression de 6 points). L'année 2014 a été notamment marquée par le lancement en avril 2014 de la carte **Ticket Restaurant® en France**. Avec environ 80 000 bénéficiaires à fin décembre, dont 40% sont issus de nouveaux clients, Edenred est **leader** de la dématérialisation sur le marché français.

En **Amérique latine**, la part de volume d'émission dématérialisé atteint **92%** à fin 2014, en progression de 5 points par rapport à 2013.

La zone **Reste du Monde** affiche, quant à elle, un volume d'émission dématérialisé de **67%**. En particulier, **l'Inde** a initié la transition numérique du titre-restaurant et compte près de 10 000 bénéficiaires à la fin de l'année, dont environ 50% issus de nouveaux clients.

#### Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total** s'établit en 2014 à **1,0 milliard d'euros**, en progression de **+8,3%** en données comparables. Il est composé du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission (+10,8% en données comparables), du chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission (-6,1% en données comparables) et du chiffre d'affaires financier (+3,2% en données comparables).

En données publiées, l'évolution est de **+0,5%**, après prise en compte des effets de périmètre (+2,2%) et d'un impact de change de -10,0%.

L'écart entre la croissance du volume d'émission et celle du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission se réduit en 2014 ; elle s'établit à 0,6 point hors Portugal, contre 1,8 point en 2013. L'écart qui subsiste résulte de niveaux de « *take-up rate* <sup>(2)</sup> » différents selon les types de solutions, les pays et l'importance des contrats.

(1) VE = volume d'émission.

(2) Le *take-up rate* est le ratio entre le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission et le volume d'émission.

**Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission par région**

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission par région :

<i>Croissance organique</i>	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	2014
France	+3,5%	+1,5%	+4,9%	+4,1%	+3,5%
Europe hors France	+6,2%	+3,9%	+1,3%	+5,3%	+4,2%
Amérique latine	+15,7%	+17,3%	+17,2%	+16,5%	+16,7%
Reste du Monde	+15,9%	+14,2%	+13,1%	+9,6%	+13,2%
<b>TOTAL</b>	<b>+11,0%</b>	<b>+10,9%</b>	<b>+10,6%</b>	<b>+10,7%</b>	<b>+10,8%</b>

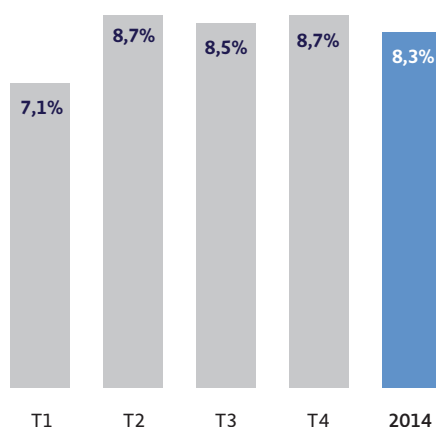
**b) Chiffre d'affaires financier**

Le **chiffre d'affaires financier** atteint **76 millions d'euros**, en hausse de **+3,2%** en données comparables, dont +6,4% au quatrième trimestre. Il résulte d'une progression solide en **Amérique latine** (+16,1% en données comparables) et d'une décroissance en **Europe** (-9,8% en données comparables), reflétant l'évolution des taux d'intérêt dans ces régions.

<i>Croissance organique</i>	T1 2014	T2 2014	T3 2014	T4 2014	2014
France	-9,6%	-9,8%	-10,3%	-8,6%	-9,6%
Europe hors France	-16,3%	-6,3%	-8,3%	-8,1%	-10,0%
Amérique latine	+18,6%	+13,6%	+12,6%	+19,7%	+16,1%
Reste du Monde	+17,7%	+34,3%	+27,6%	+25,1%	+26,2%
<b>TOTAL</b>	<b>+1,0%</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+2,2%</b>	<b>+6,4%</b>	<b>+3,2%</b>

**c) Évolution du chiffre d'affaires total par trimestre**

L'évolution trimestrielle du chiffre d'affaires total en données comparables est la suivante :



### Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant correspond au chiffre d'affaires total (opérationnel et financier) diminué des charges d'exploitation <sup>(1)</sup>, amortissements et provisions hors exploitation. Il comprend :

- le résultat d'exploitation courant opérationnel, qui correspond au résultat d'exploitation courant retraité du chiffre d'affaires financier ;
- le résultat d'exploitation courant financier, qui correspond au chiffre d'affaires financier.

#### a) Évolution du résultat d'exploitation courant

En 2014, le résultat d'exploitation courant total de **343 millions d'euros** est stable en données publiées. En données comparables, il augmente de 50 millions d'euros, soit une hausse de **+14,4%**. Les effets de périmètre contribuent positivement à hauteur

#### b) Résultat d'exploitation courant par zone

Région (en millions d'euros)	Exercice		Variation %	
	2013	2014	Publiée	Organique
France	43	40	-5,9%	-5,0%
Europe hors France	97	100	+3,3%	+2,5%
Amérique latine	218	213	-2,3%	+21,0%
Reste du Monde	3	9	n/a	n/a
Structures mondiales	(18)	(19)	+6,4%	+1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>343</b>	<b>+0,0%</b>	<b>+14,4%</b>

### Résultat financier

Le résultat financier ressort à **-46 millions d'euros** au 31 décembre 2014 contre -41 millions d'euros en 2013.

Le coût de l'endettement brut s'est élevé à -47 millions d'euros en 2014. Avec les effets des instruments de couverture et les produits générés par la trésorerie et les autres placements de trésorerie qui ont représenté 6 millions d'euros en 2014, le coût de l'endettement net s'établit à -41 millions d'euros en 2014.

Le Groupe Edenred a aussi enregistré un résultat sur effets de change et autres produits et charges financiers pour -5 millions d'euros.

### Résultat avant impôts et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 297 millions d'euros contre 302 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une diminution de **-1,7%** en données publiées.

de 7 millions d'euros, soit +2,0%, tandis que les effets de change ont un impact négatif de 57 millions d'euros, soit -16,5% sur la période.

Le résultat d'exploitation courant opérationnel (hors chiffre d'affaires financier) s'établit à **267 millions d'euros**, en hausse de **+17,8%** en données comparables. Cette bonne performance reflète un taux de transformation opérationnel <sup>(2)</sup> de **57%**, en ligne avec l'objectif de plus de 50%.

**L'Amérique latine** affiche une très forte performance, avec un résultat d'exploitation courant opérationnel en hausse de **+21,9%** en données comparables, reflétant le dynamisme de cette région. En **Europe**, la croissance organique du résultat d'exploitation courant opérationnel atteint **+4,4%** en données comparables.

Le résultat d'exploitation courant financier, égal au chiffre d'affaires financier, s'établit à 76 millions d'euros et est en hausse de +3,2% en données comparables.

### Impôts

La charge d'impôt s'élève à 99 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 103 millions d'euros au 31 décembre 2013. Le taux normatif d'impôt du Groupe s'établit à 33,2% au 31 décembre 2014 contre 32,6% au 31 décembre 2013.

### Résultat net

Après prise en compte du résultat financier (-46 millions d'euros), de l'impôt (-99 millions d'euros) et des intérêts minoritaires (-4 millions d'euros), le **résultat courant après impôt** s'établit à **194 millions d'euros**, contre 193 millions d'euros en 2013, soit une hausse de +0,5%.

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à **164 millions d'euros** en 2014, contre 160 millions d'euros en 2013.

(1) Les charges d'exploitation correspondent aux coûts d'exploitation et provisions d'exploitation telles que présentées dans la Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, page 177.

(2) Taux de transformation opérationnel : rapport entre la variation organique du résultat d'exploitation courant opérationnel et celle du chiffre d'affaires opérationnel.

### 2.1.1.3 Dividende et taux de distribution

	2012	2013	2014	Variation 2013-2014
<b>Résultat courant après impôt</b> <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	208	193	194	+0,5%
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	226	225	225	
Résultat courant après impôt par action (en euros)	0,92	0,86	0,86	0,0%
<b>Dividende ordinaire par action</b> (en euros)	<b>0,82</b>	<b>0,83</b>	<b>0,84</b> <sup>(2)</sup>	<b>+1,2%</b>
<b>Dividende ordinaire</b> (en millions d'euros)	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>190</b>	
<b>Taux de distribution</b> <sup>(3)</sup>	<b>89%</b>	<b>96%</b>	<b>97%</b>	

(1) Résultat courant après impôt = résultat net – éléments non récurrents (y compris impôt) – minoritaires.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2015. Les actionnaires auront le choix entre un paiement 100% en espèces ou 50% en espèces et 50% en actions, avec une décote de 10%.

(3) Le taux de distribution est calculé sur le résultat courant après impôt.

### 2.1.1.4 Liquidité et sources de financement

#### Flux de trésorerie <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	382	385
Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants	373	353
Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	(187)	(117)
Flux de trésorerie des activités de financement	(124)	(231)
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur	(62)	(1)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
Trésorerie ouverture	393	393
Trésorerie clôture	393	397
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

(1) Voir le tableau de financement consolidé page 154 des comptes consolidés et la Note 26 de l'annexe aux comptes consolidés page 207.

Les flux de trésorerie des activités opérationnelles du Groupe sont composés de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents, complétée de la variation des besoins en fonds de roulement (c'est-à-dire l'augmentation courante des besoins en fonds de roulement négatifs), et de la variation des fonds réservés.

Ces fonds réservés, dont le montant s'élève à 797 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 770 millions au 31 décembre 2013, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (594 millions d'euros), au Royaume-Uni (130 millions d'euros) et en Roumanie (41 millions d'euros). Ces fonds n'étant pas à la libre disposition du Groupe, une augmentation des fonds réservés est

comptabilisée en diminution des flux de trésorerie des activités opérationnelles.

#### Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) atteint 261 millions d'euros en 2014, contre 262 millions d'euros en 2013. La progression de +15,1% en données comparables est supérieure à l'objectif de croissance normative <sup>(1)</sup> (+10% par an). La détermination du FFO est détaillée dans la partie 2.1.1.5 page 38. Ratios de gestion et indicateurs clés de ce document.

(1) Objectif de croissance organique normative sur la période 2010-2016.

## Besoin en fonds de roulement

Le tableau suivant présente les éléments composant le besoin en fonds de roulement du Groupe, hors fonds réservés.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014	Variation Déc. 2014/Déc. 2013
Stocks (nets)	15	14	(1)
Clients (nets)	902	1 035	133
Autres tiers actifs (nets)	281	272	(9)
<b>BFR Actif</b>	<b>1 198</b>	<b>1 321</b>	<b>123</b>
Fournisseurs	61	67	6
Autres tiers passifs	187	169	(18)
Titres à rembourser	3 398	3 615	217
<b>BFR Passif</b>	<b>3 646</b>	<b>3 851</b>	<b>205</b>
<b>BFR net</b>	<b>2 448</b>	<b>2 530</b>	<b>82</b>

Au 31 décembre 2014, le besoin en fonds de roulement négatif du Groupe a augmenté de 82 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013.

## Endettement

### Analyse de l'endettement net du Groupe

Le Groupe présente une position de dette nette de 268 millions d'euros à fin 2014, contre une dette nette de 276 millions d'euros à fin 2013.

La position de dette nette à fin 2014 s'établit à 268 millions d'euros après prise en compte :

- de l'allocation du free cash flow généré sur l'exercice (335 millions d'euros) à la politique de retour à l'actionnaire, pour un montant total de 152 millions d'euros, et aux acquisitions, pour 72 millions d'euros et ;
- des effets de change et éléments non récurrents pour -103 millions d'euros.

Le ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée, est estimé à 39%, et supérieur au critère de notation *Strong Investment Grade*, selon le critère *Standard & Poor's*.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Dettes financières non courantes	1 462	1 307
Autres passifs financiers non courants	67	46
Dettes financières courantes	3	2
Concours bancaires	40	28
Autres passifs financiers courants	33	26
<b>DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 605</b>	<b>1 409</b>
Actifs financiers courants	(13)	(51)
Autres placements de trésorerie	(883)	(665)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(433)	(425)
<b>TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 329)</b>	<b>(1 141)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>276</b>	<b>268</b>

Les dettes financières non courantes sont principalement composées de :

- 821 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (800 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,625% avec une maturité au 6 octobre 2017 ;
- 231 millions d'euros d'un **emprunt obligataire privé** (225 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,75% avec une maturité au 23 mai 2022 ;

- 255 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (250 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 2,625% avec une maturité au 30 octobre 2020.

La dette bancaire de 200 millions d'euros à échéance juin 2015 a été remboursée par anticipation sur le second semestre 2014 et le Groupe n'a plus de dette bancaire autre que les concours bancaires court terme.

Au 31 décembre 2014, les échéances des dettes et autres passifs financiers de 1 409 millions d'euros sont réparties à 4% en 2015, 1% en 2016, 58% en 2017, 1% en 2018 et 36% après 2020 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà	Décembre 2014
Dettes et autres passifs financiers	56	12	823	20	5	493	1 409
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>823</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>493</b>	<b>1 409</b>

Le coût de la dette financière brute au 31 décembre 2014 s'élève à 3,41% avant couverture et à 2,68% après couverture (cf. Note 23.A.1.1 et 23.A.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés page 195).

La maturité des placements financiers (cf. Note 21 Trésorerie et autres placements de trésorerie et Note 27 Fonds réservés de l'annexe aux comptes consolidés pages 193 et 209) se décompose comme suit :

- Maturité > 1 an : 30%

- Maturité < 1 an : 70%

**Les autres placements de trésorerie** se décomposent d'une part en 661 millions d'euros de dépôts à terme et assimilés ayant une échéance supérieure à trois mois et d'autre part en 4 millions d'euros de titres de créances négociables et obligations.

**La trésorerie et équivalents de trésorerie** se composent de 129 millions d'euros de disponibilités et 296 millions d'euros de placements monétaires ayant une échéance inférieure à trois mois.

### Free cash flow

Le *free cash flow* <sup>(1)</sup> généré sur les 12 derniers mois de l'exercice s'élève à 335 millions d'euros à fin décembre.

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</b>	<b>376</b>	<b>381</b>
Résultat financier	(39)	(46)
Impôt décaissé sociétés	(91)	(95)
Éléments non cash	16	21
<b>Marge Brute d'autofinancement (FFO)</b>	<b>262</b>	<b>261</b>
Variation BFR	183	160
Variation Fonds réservés	(63)	(36)
Investissements récurrents	(47)	(50)
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>335</b>	<b>335</b>

### Capitaux propres

Les capitaux propres part du Groupe sont négatifs à hauteur de **1 343 millions d'euros** au 31 décembre 2014 et 1 313 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette particularité résulte de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par le groupe Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique. La situation négative des capitaux propres consolidés n'affecte ni la capacité du Groupe à se refinancer, ni la solidité de sa situation financière, ni la capacité distributive de la Société.

Le tableau de variation des capitaux propres est présenté à la page 155 des comptes consolidés.

### Engagements donnés hors bilan

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2014 s'élèvent à 94 millions d'euros ; ils s'élevaient à 118 millions d'euros au 31 décembre 2013. La décomposition des engagements est donnée dans la Note 30 de l'annexe aux comptes consolidés page 211.

(1) Flux de trésorerie disponibles.

## 2.1.1.5 Ratios de gestion

## Ratios et indicateurs clés

	2013	2014
Croissance du volume d'émission en données comparables	+11,8%	+12,0%
Marge nette totale (Résultat d'exploitation courant/Volume d'émission)	2,0%	1,9%
Marge nette opérationnelle ([Résultat d'exploitation courant – CA Financier]/Volume d'émission)	1,5%	1,5%
Croissance du FFO en données comparables (1)	+11,5%	+15,1%
FFO ajusté/Dette nette ajustée (estimé) (2)	38%	39%

(1) Croissance du FFO : (en millions d'euros)	2013	2014
+ Excédent Brut d'Exploitation	376	381
- Résultat financier	(39)	(46)
- Impôt décaissé sociétés	(91)	(95)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	15	19
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts	1	2
<b>= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)</b>	<b>262</b>	<b>261</b>
Croissance du FFO	-11,3%	-0,4%
Croissance du FFO en données comparables	+11,5%	+15,1%

(2) Ratio FFO ajusté/dette nette ajustée* : (en millions d'euros)	2013 <sup>(1)</sup>	2014
Dette nette/(cash) fin de période	276	268
Ajustement Standard & Poor's :	339	375
<b>Dette nette/(cash) ajustée</b>	<b>615</b>	<b>643</b>
Excédent Brut d'Exploitation	376	381
Ajustement Standard & Poor's :	(145)	(131)
<b>FFO ajusté</b>	<b>231</b>	<b>250</b>
<b>FFO ajusté/Dette nette ajustée (estimé)</b>	<b>38%</b>	<b>39%</b>

\* FFO ajusté/dette nette ajustée tel que publié par Standards & Poor's dans sa note datée du 26 mars 2013.

## 2.1.1.6 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2014, aucun contrat contenant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe n'a été conclu par le Groupe dans le cadre de ses opérations de croissance externe.

## 2.1.2 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES

Les perspectives pour l'exercice 2015 sont décrites dans la partie 1.3 du Document de Référence page 14.



### 2.1.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

---

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté au cours de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la partie 3 Facteurs de risques en page 45 du Document de Référence.

L'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis le 28 septembre 2010 pour une durée de sept ans, celui de 225 millions d'euros émis le 23 mai 2012 pour une durée de dix ans et celui de 250 millions d'euros émis le 30 octobre 2013 pour une durée de 7 ans ne présentent aucun risque lié à la notation, ces derniers ayant fait l'objet d'une notation spécifique à sa mise en place selon les usages de place.

### 2.1.4 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

---

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 32 de l'annexe aux comptes consolidés page 211.

### 2.1.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

---

Néant.

### 2.1.6 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

---

Les informations sociales, sociétales et environnementales sont détaillées dans le chapitre 4 du Document de Référence, page 57.

### 2.1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

---

Les événements postérieurs à la clôture sont détaillés dans la Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés page 213.

#### 1. Emprunt obligataire

Edenred a annoncé le 24 février 2015 le lancement d'une offre de rachat partiel en numéraire portant sur l'obligation à échéance octobre 2017 (coupon de 3,625%). Ce rachat a été suivi, le 3 mars 2015, d'une nouvelle émission obligataire en euros d'un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans, assortie d'un coupon de 1,375%.

L'émission a été placée auprès d'environ 200 investisseurs institutionnels internationaux et sursouscrite plus de 5 fois, confirmant la confiance des investisseurs dans la qualité du crédit du Groupe. Cette nouvelle obligation permet notamment de financer le rachat <sup>(1)</sup> de 290 millions d'euros de l'obligation à échéance octobre 2017 (coupon de 3,625%), soit 36% du montant total nominal.

Le Groupe a ainsi en partie refinancé de manière anticipée son emprunt obligataire à échéance 2017 et augmenté significativement la maturité moyenne de sa dette à 6 ans. L'opération sera relative sur le résultat net dès 2015.

#### 2. Taux du Bolivar Fuerte

Depuis le 12 février 2015, le gouvernement vénézuélien a abandonné le système de taux de change flexible appelé SICAD II, désormais remplacé par le SIMADI, système de taux mis en place par la Banque Centrale Vénézuélienne. Le Groupe Edenred étudiera les taux de change retenus dans les comptes consolidés du 1<sup>er</sup> trimestre 2015 au regard des évolutions récentes et de la pérennité dans la durée de ce nouveau système.

(1) Offre de rachat partiel annoncée le 24 février 2015 et clôturée le 2 mars 2015.



## 2.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED

### RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

En tant que société holding du Groupe, Edenred SA gère un portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

La société Edenred SA est propriétaire notamment des marques *Ticket Restaurant*®, *Ticket Alimentación*®, *Ticket Compliments*®, *ChildcareVouchers*®, *Ticket EcoCheque*®. À ce titre, elle perçoit des redevances de marques.

Edenred SA fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de services prépayés, de mise à disposition de personnel, de gestion et de trésorerie, d'informatique, et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des filiales, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

### LES RÉSULTATS EN 2014

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 29 millions d'euros en 2014 contre 31 millions d'euros en 2013, il inclut l'ensemble des refacturations et prestations de services liées à l'activité courante.

Les prestations de services concernent les facturations aux filiales de *Master Services Agreement*, frais de personnels détachés et commissions de caution sur emprunt.

#### Répartition du chiffre d'affaires d'Edenred SA

(en millions euros)	2013	2014	Répartition (en %)
<b>Prestations de services</b>			
• <i>Mutual costs</i>			
• Prestations informatiques	7	7	24,20%
• <i>Master Services Agreement</i>	18	18	62,00%
• Autres	6	4	13,70%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

#### Résultat d'exploitation

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 40 millions d'euros en 2014 contre 50 millions d'euros en 2013.

Le résultat d'exploitation est de -24 millions d'euros en 2014 contre -21 millions d'euros en 2013.

Les charges d'exploitation ont atteint 98 millions d'euros en 2014 contre 105 millions d'euros en 2013.

Les autres achats et charges externes atteignent 39 millions d'euros en 2014 contre 42 millions d'euros en 2013.

Les coûts de personnel s'élèvent à 34 millions d'euros en 2014 contre 40 millions d'euros en 2013.

Les dotations d'exploitation aux amortissements ont atteint 2 millions d'euros en 2014 contre 1 million en 2013.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite constitue une provision de 1 million d'euros en 2014 contre une reprise de 4 millions d'euros en 2013.

#### Résultat financier

Le résultat financier représente un profit de 62 millions d'euros contre 127 millions d'euros en 2013.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des titres et risques filiales, a représenté une charge nette de 8 millions d'euros. En 2014, les mouvements de l'année se décomposent en 42 millions d'euros de dotations sur titres de participations, 37 millions de reprise sur titres de participations et 2 millions d'euros sur dotations risques filiales, 4 millions de reprises sur risques filiales. Il s'agit essentiellement d'une dotation sur les titres des filiales vénézuéliennes pour 20 millions d'euros, et Edenred China pour 7 millions d'euros avec une reprise sur titre de la filiale Edenred France pour 34 millions ainsi qu'une dotation pour risque de 2 millions d'euros sur les filiales Shanghai Yagao Meal, et Beijing Yagao Meal, et une reprise sur la filiale Edenred Singapore pour 4 millions.

Le montant des produits de participation s'élève en 2014 à 97 millions d'euros contre 78 millions d'euros en 2013. Les principales participations ayant versé un dividende sont Edenred Belgium (49 millions), Saminvest SAS (34 millions), Edenred Brésil Participacoes (4 millions), Cestaticket Edenred CA (3 millions)

## Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt présente un profit de 38 millions d'euros contre 106 millions d'euros en 2013.

## Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel dégage une perte de 2 millions d'euros contre un profit de 300 millions d'euros en 2013, variation essentiellement due à la plus-value de cession partielle de 30% de notre filiale Saminvest en 2013.

## Impôts

Le résultat fiscal de la Société est déficitaire de (69) millions d'euros contre un déficit de (43) millions d'euros en 2013. Pour rappel, l'option pour le régime de l'intégration fiscale (article 223A du CGI), et l'accord des filiales rentrant dans le périmètre ont été déposés à la Direction des Grandes Entreprises le 18 mars 2011. L'option pour le régime a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Sur l'exercice 2014, Edenred SA a intégré fiscalement les sociétés suivantes :

- Edenred paiement
- GABC

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 9 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé sur l'exercice 2014, un déficit Groupe de 43 millions d'euros.

## Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2014, présente un bénéfice 41 millions d'euros (41 569 054 euros) contre un bénéfice de 414 millions d'euros (414 004 198 euros) en 2013.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2014, est de 25 millions d'euros contre 26 millions d'euros en 2013.

La société Edenred SA a versé des dividendes au titre de l'exercice 2013 pour un montant de 185 millions d'euros (185 294 847 euros), soit un montant de 0,83 euro par action, avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant. Les actionnaires ayant choisi de réinvestir le dividende dans des actions nouvelles représentent plus de 67% du capital d'Edenred. Le dividende total en numéraire s'élève à 123 millions d'euros et a été versé le 18 juin 2014.

Au titre de l'exercice 2014, il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende ordinaire de 0,84 euro par action. Le détail de l'affectation du résultat proposé aux actionnaires figure chapitre 8 du Document de Référence page 268.

Le détail des mandats et la rémunération des Mandataires sociaux figurent chapitre 5 Gouvernement d'Entreprise du Document de Référence page 116.

## INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

### Échéancier des dettes fournisseurs d'Edenred SA

(en millions euros)		Factures à recevoir	< 30 jours	De 30 à 60 jours	> à 60 jours
	Dettes Fournisseurs	0	2	-	-
<b>2013</b>	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	3	2	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
	Dettes Fournisseurs	0	1	-	-
<b>2014</b>	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	3	2	1	-
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

## DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater*, *quinquies*, 39-4 et 39-5 du Code Général des Impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses

et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts pour un montant de 110 230 euros et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 37 955 euros.

## ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ EN 2014

En 2014, la Société a exercé son activité de holding.

Au cours de l'exercice, la Société a fait l'acquisition de 44,32% du capital de la société LCCC (La compagnie des cartes carburant).

## OPÉRATIONS SUR ACTIONS EDENRED SA

Au 31 décembre 2014, Edenred SA détient 1 166 121 actions propres, soit 0,51% du capital social.

La structure de l'actionariat est décrite au paragraphe 7.3.1 du Document de Référence relatif à la répartition du capital et des droits de vote.

Pour rappel, depuis le 3 novembre 2011, la société Edenred avait confié à EXANE BNP PARIBAS l'animation de son titre sur le marché NYSE Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

À compter du 3 novembre 2014, la société Edenred a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre du contrat de liquidité conforme

à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision précitée du 21 mars 2011.

Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité sont au 3 novembre :

- une somme de 7 865 millions d'euros ;
- titres Edenred : 100 000 titres.

Et au 31 décembre 2014 :

- une somme de 6 550 millions d'euros ;
- titres Edenred : 159 000 titres.

## OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

En juin 2014, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros mis en place en avril 2013. Cette opération permet au Groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de cinq ans, se trouve prolongée à échéance juin 2019 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

Au 31 décembre 2014, Edenred disposait de 700 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées qui ont pour échéance fin juin 2019. Ces lignes sont destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

En 2014, le Groupe a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 200 millions d'euros au cours du second semestre, allongeant ainsi la durée moyenne de sa dette. Désormais, compte tenu des remboursements précédents, le Groupe n'a plus d'emprunts bancaires au 31 décembre 2014.

La dette brute s'élève donc à 1 275 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Dans le cadre de sa politique de couverture de taux de la dette (à taux variable et à taux fixe), Edenred dispose d'un programme de 1 050 millions d'euros d'instruments dérivés, composé principalement de swaps et de *collars*.

## RELATION MÈRE-FILIALES

Edenred SA détient 42 participations directes à 50% et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont détaillées ci-dessous :

- **Edenred France** (464 966 992 euros) est une société française, société émettrice des titres-restaurant et autres produits de services prépayés aux entreprises en France ;

En 2014, son chiffre d'affaires est de 143 372 160 euros contre 154 020 529 euros en 2013. Son résultat courant avant impôt s'élève à 75 563 034 euros contre 49 228 000 euros au cours de l'exercice précédent ;

- **ASM** (306 267 400 euros) est une société française ayant une activité de holding ;
- **Edenred Belgium** (8 607 913 euros) est une société belge, société émettrice des titres-restaurant et autres produits de services prépayés aux entreprises en Belgique.

En 2014, son chiffre d'affaires s'élève à 54 300 363 euros, contre 59 781 688 euros en 2013. Son résultat courant avant impôt s'élève à 85 005 293 euros contre 59 687 330 euros au cours de l'exercice précédent.

Ci-dessous sont présentées les filiales et participations d'Edenred SA dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA :

<i>Filiales et participations</i>	<b>Devises</b>	<b>Quote-part du capital détenu (en pourcentage)</b>
<b>Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA</b>		
<b>Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)</b>		
<b>a) Filiales françaises</b>		
Accentiv' Travel 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Edenred France 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
ASM 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quattro 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Cinq 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Huit 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Saminvest 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	60%
Veninvest Neuf 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Onze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Douze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quatorze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quinze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Seize 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
<b>b) Filiales étrangères</b>		
Surgold India pvt ltd (Singapour)	INR	100%
Edenred Shanghai Yagao Meal Ltd (Chine)	CNY	100%
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	INR	94,90%
Edenred Pte Ltd (Singapour)	SGD	100%
Edenred España SA (Espagne)	EUR	100%
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	57%
Edenred China	CNY	100%
Edenred Belgium	EUR	100%
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	EUR	100%
Barclays Voucher Co, Ltd (Japon)	JPY	100%
Inversiones Dix Venezuela, SA	VEF	100%
Edenred Portugal	EUR	50%
Edenred Finland OY	EUR	33,55%
Big Pass (Colombie)	COP	100%

Les autres participations sont présentées dans la Note 24 des comptes sociaux présentant les filiales et participations, page 240.

## RATIOS

Néant.



## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred

### FACTEURS DE RISQUES

---

Les facteurs de risques sont décrits chapitre 3 page 45 du Document de Référence.

### ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

---

Néant.

### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

---

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

### ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

---

Edenred SA va poursuivre son activité de holding du Groupe au cours des prochains exercices.

# FACTEURS DE RISQUES

<b>3.1 RISQUES JURIDIQUES</b>	<b>46</b>	<b>3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS</b>	<b>53</b>
Évolution des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux solutions bénéficiant d'un cadre fiscal spécifique	46	Risque client	53
Évolution du cadre législatif ou réglementaire applicable aux solutions dématérialisées	47	Falsification et vol des titres	53
Protection des marques du Groupe	47	Migration du support papier vers les supports dématérialisés	53
		Risques liés aux systèmes d'information	54
		Risques liés à l'environnement	54
<b>3.2 RISQUES EXOGÈNES</b>	<b>48</b>	<b>3.5 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET À LA STRUCTURE DU GROUPE</b>	<b>54</b>
Risque lié à la conjoncture économique	48	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	54
Risque lié à la concurrence	48	Risques liés à la structure du Groupe	55
Risque lié aux partenariats et autres accords stratégiques	49		
Risques liés aux activités internationales	49	<b>3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>56</b>
<b>3.3 RISQUES DE MARCHÉ</b>	<b>50</b>	<b>3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES</b>	<b>56</b>
3.3.1 Préambule	50		
3.3.2 Risque de taux d'intérêt	50		
3.3.3 Risque de change	51		
3.3.4 Risque de contrepartie	51		
3.3.5 Risque de financement et de liquidité	52		

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent Document de Référence, y compris les facteurs de risques décrits dans la présente section, avant de prendre leur décision d'investissement. Ces risques sont, à la date du présent Document de Référence, ceux dont la Société estime que la réalisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date du présent Document de Référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, sont susceptibles d'avoir de tels effets sur le Groupe.

Le groupe Edenred procède à des analyses régulières de ses risques et menaces, supervisées par le Comité d'audit et des risques. Cinq grandes familles de risques ressortent de ces revues :

- les risques juridiques, notamment les risques associés à des cadres législatifs applicables aux solutions du Groupe ;

- les risques exogènes, en lien avec des facteurs externes tels que la conjoncture économique ou l'environnement concurrentiel ;
- les risques de marché, qui incluent les risques de change, de taux, de crédit et de liquidité ;
- les risques liés à la gestion des opérations du Groupe, parmi lesquels figure le risque lié à la migration des solutions du Groupe au numérique ;
- les risques liés à la stratégie de croissance et à la structure du Groupe.

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne en section page 135 du document.

## 3.1 RISQUES JURIDIQUES

### ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES OU RÉGLEMENTAIRES APPLICABLES AUX SOLUTIONS BÉNÉFICIAIRE D'UN CADRE FISCAL SPÉCIFIQUE

#### Identification du risque

Certaines solutions du Groupe sont soumises à des réglementations nationales instituant un cadre législatif (fiscal, social, etc.) afin d'encourager le recours aux services qu'elles adressent. Ces dispositions concernent essentiellement les Avantages aux Salariés, et notamment *Ticket Restaurant*® et *Ticket Alimentación*®. Les Avantages aux Salariés ont représenté 81 % du volume d'émission du Groupe en 2014.

Ces dispositions législatives et/ou réglementaires sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable au Groupe. Ainsi les gouvernements de certains pays qui ont vu récemment un alourdissement de leur déficit public, pourraient être amenés à diminuer ou supprimer des avantages fiscaux ou sociaux attachés aux solutions évoquées. L'attrait fiscal que représentent ces solutions et le format les dédiant à une utilisation prédéterminée étant des éléments favorisant leur développement, une dégradation de l'environnement réglementaire ou législatif pourrait engendrer une réduction de leur volume d'émission.

Le lecteur est également invité à se reporter à la section 1.4 Réglementation page 24 pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe, et notamment à la présentation de la réglementation française et de la réglementation brésilienne figurant respectivement aux sections 1.4.1.2 et 1.4.1.3 du présent Document page 25.

#### Gestion du risque

La Direction des Affaires Publiques conduit pour le Groupe des actions ciblées parmi lesquelles :

- une veille permanente des évolutions politiques, sociales et économiques des pays afin d'anticiper les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux solutions bénéficiant d'un cadre fiscal ou social spécifique,
- le développement d'outils institutionnels (études macroéconomiques, recherches, enquêtes, positions écrites, etc.) démontrant l'efficacité des solutions mises en place par Edenred dans le cadre des politiques visées,
- l'identification de tous acteurs clés (politiques, administratifs, économiques, universitaires, etc.) impliqués au niveau international, européen et national et le développement de contacts pérennes avec eux,
- la participation au débat public afin de devenir un interlocuteur privilégié des organisations internationales, des institutions européennes, et des décideurs nationaux pour défendre les intérêts d'Edenred et promouvoir son activité,
- l'élaboration de messages adaptés à chacun de ces acteurs permettant d'assurer la pérennité des solutions et programmes développés par Edenred,
- la création de partenariats (et/ou de plateforme d'échanges) avec tout acteur impliqué dans le développement, la promotion ou la défense des politiques encadrant les solutions Avantages aux Salariés.



## ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF OU RÉGLEMENTAIRE APPLICABLE AUX SOLUTIONS DÉMATÉRIALISÉES

---

### Identification du risque

Certaines solutions du Groupe sont soumises à une réglementation plus ou moins contraignante selon le pays où elles sont commercialisées. Le processus de dématérialisation des titres papier (les titres sur support électronique représentent 62% du volume d'émission du Groupe au 31 décembre 2014) pourrait conduire à augmenter le nombre de solutions du Groupe soumises à des contraintes réglementaires spécifiques.

Au sein de l'Union européenne, de même que dans certains pays américains ou asiatiques, le cadre réglementaire lié à la dématérialisation est en évolution, souvent dans un contexte politique favorisant la mise en place de restrictions plus importantes et plus protectrices des bénéficiaires de ces solutions. La réglementation de certaines cartes-cadeaux et des autres cartes de paiement, par exemple, évolue vers un cadre plus strict en ce qui concerne notamment l'information à fournir aux clients et aux bénéficiaires lors de la vente des cartes, les commissions et cotisations facturées aux clients et le traitement des cartes partiellement non utilisées à leurs dates d'expiration (dans certains pays, l'émetteur doit rembourser au client tout ou partie du montant non utilisé). Les activités du Groupe sont également soumises à des lois sur la protection des données personnelles et la sécurité des données informatisées.

Les contraintes réglementaires pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités. Ces contraintes sont parfois imprévisibles et peuvent nécessiter la mobilisation de ressources et des investissements importants, qui peuvent avoir un impact sur les résultats et sur la situation financière du Groupe.

### Gestion du risque

Dans certains pays, des établissements dédiés spécialisés dans l'émission des titres dématérialisés relevant de la monnaie électronique ou des services de paiement ont été créés et fonctionnent sous la tutelle des autorités de contrôle local, comme par exemple en France, en Italie et au Royaume-Uni, afin de répondre aux exigences législatives ou réglementaires. Le Groupe a également mis en place des programmes de formation et de sensibilisation au sein de ses filiales sur les problématiques liées aux changements de supports des solutions qu'elles proposent, comme la protection des données personnelles et la lutte anti-blanchiment. Le Groupe s'est également doté d'une série d'outils de contrôle interne, notamment informatiques, pour répondre aux exigences de la dématérialisation.

## PROTECTION DES MARQUES DU GROUPE

---

### Identification du risque

Le Groupe est propriétaire de marques reconnues telles que *Ticket Restaurant*® ou *Ticket Alimentación*®. Les noms des solutions du Groupe sont des marques déposées dans les pays où le Groupe les exploite actuellement ou est susceptible de les exploiter. La disponibilité des marques et des noms de domaine associés fait l'objet de recherches d'antériorités qui ne peuvent, compte tenu de particularités légales ou jurisprudentielles locales, totalement exclure les risques de contestations par des tiers, détenteurs de droits sur des signes similaires. Par ailleurs, Internet expose le Groupe aux risques de *cybersquatting* par lequel des tiers réservent des noms de domaines identiques ou similaires aux marques du Groupe dans le seul but de les revendre.

### Gestion du risque

Le Groupe met régulièrement à jour son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et prend toutes les mesures nécessaires pour protéger et défendre au mieux les marques et noms de domaine utilisés par le Groupe. Un système de surveillance mondiale permet au Groupe d'être informé du dépôt, par des tiers, de marques ou noms de domaine identiques ou similaires à ceux du Groupe. Il prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions administratives, judiciaires ou extra-judiciaires pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe s'attache également à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information.

## 3.2 RISQUES EXOGÈNES

### RISQUE LIÉ À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

---

#### Identification du risque

Les résultats du Groupe dépendent en partie des conditions économiques dans les principaux pays où il exerce ses activités. Bien que l'activité du Groupe soit relativement résistante aux cycles économiques par rapport à d'autres secteurs, une mauvaise conjoncture économique aurait néanmoins un effet direct sur le volume des titres émis par le Groupe et sur ses résultats. Une baisse de l'activité économique qui entraîne des faillites et des fermetures aurait pour effet de réduire le nombre de clients du Groupe. Une augmentation du taux de chômage aurait pour effet de réduire, pour chaque client, le nombre de salariés bénéficiaires des solutions du Groupe. Par ailleurs, la progression de la valeur unitaire des titres émis par le Groupe est influencée par le taux d'inflation. Enfin, les revenus financiers du Groupe (les revenus financiers générés par le *float* résultant de l'intervalle entre le paiement du prix des titres et

leur remboursement) dépendent à la fois du volume de titres émis, et donc des facteurs économiques décrits ci-dessus, et des taux d'intérêt du marché (cf. section 3.3.2 « Risque de taux d'intérêt » du présent Document page 50).

#### Gestion du risque

Grâce à sa présence dans 42 pays, le Groupe a pu diversifier son exposition et est moins exposé à des difficultés propres dans un pays donné. La large exposition du Groupe en Amérique latine lui permet de bénéficier du fort dynamisme économique de la zone. La situation en Europe est quant à elle plus nuancée (impact de la hausse du chômage). Les pays les plus importants pour le Groupe en volume d'émission sont le Brésil (premier contributeur), la France et le Mexique. Ils réalisent à eux trois 62% du volume d'émission du Groupe et 66% du résultat d'exploitation (EBIT).

### RISQUE LIÉ À LA CONCURRENCE

---

#### Identification du risque

Les métiers du Groupe sont naturellement soumis à une pression concurrentielle de la part des opérateurs internationaux et des concurrents locaux (cf. la section 1.1.3.1 Panorama du marché des services prépayés, pour une description des principaux concurrents du Groupe page 7). De nouveaux entrants sont également susceptibles de pénétrer un ou plusieurs marchés. Il peut s'agir de nouvelles entreprises ou d'entreprises existantes dont le positionnement évolue sur un ou plusieurs marchés. Cette pression concurrentielle entraîne des risques de tension sur les commissions dans certains pays où la situation économique est difficile, de non-renouvellement de contrats arrivant à échéance ainsi que de plus grandes difficultés à obtenir de nouveaux contrats. Si le Groupe n'était pas en mesure de faire face de façon efficace à la concurrence, il pourrait perdre des parts de marché ou voir son activité et sa rentabilité affectées.

Au demeurant, dans les pays où Edenred a consolidé sa position de *leader*, certains concurrents ou partenaires commerciaux pourraient être tentés de reprocher à Edenred d'utiliser cette position afin de contourner ou de distordre les règles de marché.

#### Gestion du risque

Afin de pouvoir concurrencer efficacement les principaux acteurs sur ses métiers, le Groupe mène une politique de différenciation par rapport à ses concurrents en termes d'offre de produits, de positionnement et de rapport qualité/prix.

Ainsi le Groupe a accéléré son passage vers les supports digitaux afin de pouvoir se différencier fortement de certains de ses concurrents. Cette stratégie permet de construire des relations pérennes et équilibrées avec ses différentes parties prenantes.

Ces actions ont pour effet de mitiger le risque de concurrence.

## RISQUE LIÉ AUX PARTENARIATS ET AUTRES ACCORDS STRATÉGIQUES

---

### Identification du risque

Edenred dans le cadre de ses activités notamment celles liées aux opérations de titres dématérialisés peut être amené à utiliser des technologies, des applications informatiques, ou des réseaux de partenaires. Un éventuel désaccord sur le renouvellement d'un tel partenariat, ou d'une licence pourrait affecter négativement l'activité du Groupe.

De même dans le cas des solutions prépayées, des accords sont mis en place avec les affiliés afin de permettre l'utilisation et/ou la

vente de ces titres. Dans le cas de ces partenariats, un éventuel non-renouvellement pourrait affecter négativement l'activité de l'une de ces solutions.

### Gestion du risque

Afin de pallier l'impact d'un tel désaccord, Edenred a mis en place une Direction en charge des partenariats et de la veille concurrentielle.

## RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS INTERNATIONALES

---

### Identification du risque

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris dans des pays émergents, notamment en Amérique latine et dans une moindre mesure en Europe centrale. En 2014, environ 59% du volume d'émission du Groupe a été réalisé dans les pays émergents.

Les risques encourus par le Groupe, propres aux activités internationales, sont divers et comprennent les risques liés aux changements inattendus ou arbitraires en matière de réglementation et notamment de réglementation fiscale, aux changements politiques ou économiques affectant une région ou un pays donné. Certains pays maintiennent des contrôles de changes ou des contrôles sur le rapatriement des bénéfices.

Le Groupe peut éventuellement faire face à des risques liés à la nationalisation sans indemnisation adéquate, à la corruption dans certains pays, aux variations des taux de change, à une éventuelle insuffisance de la protection des données informatiques.

La matérialisation d'un ou de plusieurs de ces risques peut avoir un impact significatif sur les résultats et sur la situation financière du Groupe.

### Gestion du risque

Le développement international du Groupe permet de limiter la concentration de ce risque. De plus, le Groupe élabore des plans d'actions visant à réduire au maximum les effets de ce risque, en particulier dans les domaines juridiques et financiers.

Cependant le Groupe ne peut assurer que ses résultats ne seraient pas significativement impactés par un bouleversement des conditions économiques ou réglementaires dans certains pays où il est présent.

## 3.3 RISQUES DE MARCHÉ

### 3.3.1 PRÉAMBULE

#### Identification du risque

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de taux d'intérêts, de financement et liquidité, au risque de contrepartie et de taux de change. Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées en Note 23 des comptes consolidés page 195.

#### Gestion du risque

La politique suivie par le groupe Edenred en matière de gestion des risques répond aux principaux objectifs suivants classés par ordre d'importance : la sécurité (financière des transactions), la liquidité (des supports d'investissements et sources de financement) et le résultat économique (revenus et charges financières). La politique du Groupe vise à (i) minimiser l'impact de ses expositions au risque

de marché sur ses résultats et dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) la gestion des risques de taux et de change est centralisée au niveau de la Direction Trésorerie et Financement, rattachée au Directeur Général Finance & Juridique.

L'utilisation d'instruments financiers de taux et change s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux financiers). Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (logiciel de trésorerie Front et de Back-Office) permettant d'intervenir sur les marchés financiers selon les pratiques de place généralement mises en place dans les Groupes de premier plan. L'organisation et les procédures sont revues par la Direction de l'Audit interne. Un reporting de trésorerie mensuel est communiqué à la Direction Générale Finance, qui peut valider les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion précédemment autorisées.

### 3.3.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

#### Identification du risque

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses placements de trésorerie. En effet par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

De plus, en application de la norme IAS 39 (instruments financiers : comptabilisation et évaluation), les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats, la dette et les capitaux propres consolidés du Groupe.

La dette consolidée du Groupe est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables et est libellée quasi exclusivement en euros (99,9% arrondis à 100% dans les comptes) de la dette brute totale. En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable. Au 31 décembre 2014, la part de la dette à taux fixe après couverture s'élève à 33% de la dette brute totale et à taux variable à 67% (cf. Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.1. Analyse taux fixe/taux variable, dans l'annexe aux comptes consolidés page 195).

Par ailleurs, les fluctuations des taux d'intérêt ont un impact direct sur les produits d'intérêts, et concernent majoritairement le chiffre d'affaires financier du Groupe. Les fonds placés s'élèvent à 1 887 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont 1 090 millions d'euros en Trésorerie et autres placements de trésorerie (cf. Note 21. Trésorerie et autres placements de

trésorerie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 193) et 797 millions d'euros en Fonds réservés (cf. Note 27. Variation du besoin en fonds de roulement, des titres à rembourser et des fonds réservés, paragraphe B. Variation des fonds réservés, dans l'annexe aux comptes consolidés page 208).

Le taux de placement moyen s'élève à 3,3% au 31 décembre 2014 et 3,7% au 31 décembre 2013.

Une variation des taux de 100 points de base aurait un impact de l'ordre de 10 millions d'euros sur les produits d'intérêt du Groupe en 2014. Ce résultat est obtenu en retenant l'hypothèse que les fonds placés restent identiques sur une année avec la même contre-valeur nominale en euros et avec la prise en compte effective des taux d'intérêt fixes et maturités de placement connus au 31 décembre 2014.

Les placements dont les maturités sont supérieures à un an représentent 30% au 31 décembre 2014 et 31% au 31 décembre 2013.

#### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque visant à limiter la volatilité du résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture. Ces objectifs de répartition (taux fixe/taux variable de la dette) sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par la Direction Générale du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction Trésorerie et Financement.

Les contrats d'échange de taux d'intérêt (swap) et de garantie de taux (cap et floor) sont les instruments les plus couramment utilisés.

Ces instruments sont soumis à la documentation de la Fédération Bancaire Française (FBF) négociée avec plusieurs banques bénéficiant d'une notation (*rating*) de qualité.

Edenred n'a pas vocation à faire des opérations de spéculation ou à développer une activité financière. Tant au niveau d'Edenred SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs.

À la date de clôture, la Société dispose d'instruments de couverture du risque de taux relatif à la dette financière et à certains placements. Ces instruments sont constitués de swaps de taux d'intérêt (payeur ou receveur taux fixe), de *collars* (achat et vente d'options de taux).

Les instruments relatifs à la dette financière portent sur un encours notionnel de 1 050 millions d'euros qui viennent en adossement des

dettes obligataires de 1 275 millions d'euros. Les instruments relatifs aux placements portent quant à eux sur un encours notionnel en contre-valeur de 315 millions d'euros.

Ces instruments sont présentés en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.2. Couverture du risque de taux d'intérêt, dans l'annexe aux comptes consolidés page 195.

L'impact d'une variation des taux d'intérêt de 100 points de base sur la dette brute de 1 275 millions d'euros au 31 décembre 2014 est présenté en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.3. Sensibilité au risque de taux, dans l'annexe aux comptes consolidés page 195.

### 3.3.3 RISQUE DE CHANGE

#### Identification du risque

Le Groupe supporte le risque de change provenant de la traduction comptable du volume d'émission, du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et des postes de bilan de chaque pays. Les risques de traduction comptable ne font pas l'objet de couverture de change. En raison de la présence opérationnelle du Groupe dans 42 pays, un grand nombre d'agrégats financiers est impacté inévitablement des variations de devises aux effets de traduction comptable, en particulier par les fluctuations du réal brésilien, du peso mexicain et du bolivar vénézuélien. Une part importante des titres de services du Groupe est émise dans des pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle. La politique du Groupe est de placer la trésorerie générée par l'activité dans la devise du pays d'émission de ces titres de services.

Les flux financiers réels entre pays dont la monnaie n'est pas l'euro sont principalement les dividendes et redevances versés par les filiales à leur maison mère et les flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe. Ceux-ci peuvent être soumis aux fluctuations de la devise d'origine par rapport à l'euro.

À la date de clôture de l'exercice 2014, la Société dispose d'instruments de couverture de change sur des flux de capitaux dont les maturités sont inférieures à 6 mois à la date de clôture pour des montants notionnels limités.

Le montant des gains et pertes de change sur le compte de résultat de l'exercice 2014 est présenté en Note 8. Résultat financier, dans l'annexe aux comptes consolidés page 178.

L'impact d'une variation de 10% du taux de change des principales devises est présenté en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe B.3. Sensibilité au risque de change, dans l'annexe aux comptes consolidés page 197.

#### Gestion du risque

Les fluctuations de devises ne présentent aucun risque opérationnel puisque chaque filiale perçoit ses revenus et règle ses charges dans sa devise locale. Concernant les risques de change sur flux de capitaux entre filiales et maison mère, les opérations de prêts-emprunts en devise sont couvertes selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Les opérations sur autres flux de capitaux font partie du reporting mensuel de trésorerie visé en section 3.3.1 préambule.

Tant au niveau d'Edenred SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change susceptibles de dégager des risques significatifs.

### 3.3.4 RISQUE DE CONTREPARTIE

#### Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, principalement bancaire dans le cadre de sa gestion. Dans le cadre de ces activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières pour : le placement de sa trésorerie ; et les instruments financiers liés aux taux d'intérêt et taux de change. La défaillance d'un de ces établissements ou la dégradation de la situation financière d'un tel établissement pourrait entraîner une perte financière pour Edenred.

#### Gestion du risque

Afin de réduire l'exposition au risque de contrepartie, Edenred effectue des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays, diversifie son portefeuille de contreparties, limite les montants par contrepartie ; et effectue un reporting mensuel permettant de suivre la répartition et la qualité des contreparties (notation des établissements financiers réalisée par les agences de notation).

Les détails sur les contreparties avec lesquelles le Groupe travaille sont présentés en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe D. Risque de crédit et de contrepartie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 198.

La politique du Groupe est de placer sa trésorerie dans la monnaie du pays dans lequel le Groupe opère. Le Groupe est donc tributaire du risque pays qui pourrait se matérialiser notamment dans le cadre d'une crise financière affectant un ou plusieurs pays où Edenred exerce son activité.

Une part importante de la trésorerie du Groupe (trésorerie en euros) est placée auprès de la Holding dans le cadre d'un système de gestion de trésorerie globale. Dans ce cadre, Edenred assure la

gestion de sa trésorerie avec une centralisation des excédents de trésorerie des filiales vers la Holding lorsque la législation du pays ou de l'activité le permet pour autant que les conditions financières le permettent. À travers un suivi centralisé et périodique, cette organisation permet de réduire son exposition aux risques des établissements bancaires de premiers rangs dans lesquels la trésorerie du Groupe est placée.

Cette politique de concentration des excédents de trésorerie permet notamment une exposition très limitée sur les contreparties des pays présentant un profil de risque sous surveillance. Cette politique prudente a conduit à privilégier la nationalité du groupe bancaire indépendamment des contreparties locales du pays d'origine de l'excédent de trésorerie.

### 3.3.5 RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

#### Identification du risque

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe a vocation à générer un besoin en fonds de roulement négatif. En conséquence, le Groupe n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significatif au niveau des filiales opérationnelles.

Cependant le Groupe peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement son cycle opérationnel de trésorerie.

L'objectif poursuivi en matière de niveau d'endettement consiste à le maintenir à un niveau permettant au Groupe de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement d'une part par l'échéancier de ses dettes financières donnant lieu au paiement d'intérêts (obligataires, bancaires...) et ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées à des détenteurs d'intérêt ne conférant pas le contrôle) et d'autre part, par les flux futurs de paiements sur les instruments dérivés (voir Note 23.C. Risque de liquidité des comptes consolidés, page 197).

Dans le cadre de cette gestion de l'endettement, le Groupe est amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

#### Gestion du risque

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe vise à réduire son exposition (a) en centralisant ses

sources de financement au niveau de la Direction Trésorerie et Financement ; (b) en faisant appel à des sources de financement diversifiées (c) en gérant une part significative de ses financements à moyen terme et ce à moindre coût (d) en maintenant des sources de financement disponibles à tout moment (e) en n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (« covenant »).

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes avant de lever des ressources sur les marchés financiers.

Edenred dispose en permanence de lignes de crédits confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (cf. Note 22. Dettes financières et autres passifs financiers, paragraphe B.2 Lignes de crédit, dans l'annexe aux comptes consolidés page 194). Ainsi, au 31 décembre 2014, Edenred disposait de 707 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées dont 700 millions d'euros ont pour échéance juin 2019.

Concernant les actifs placés, le Groupe veille à ce qu'ils puissent être investis, cédés ou clôturés dans un délai maximum de cinq jours ouvrés. La majeure partie des supports d'investissement est constituée de dépôts à terme bancaire à taux fixe, de comptes bancaires financiers rémunérés ou de titres de créances négociables (TCN) sous forme de certificats de dépôt principalement. Le détail des actifs placés est présenté en Note 21. Trésorerie et placements de trésorerie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 193.

## 3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS

### RISQUE CLIENT

---

#### Identification du risque

Le risque de défaut ou de dépendance vis-à-vis d'un client reste faible chez Edenred. En effet, la dispersion statistique de l'activité est forte, aucun client d'Edenred facturé en 2014 ne représente plus de 1% du chiffre d'affaires et le poste client est réparti sur plusieurs dizaines de milliers de comptes.

#### Gestion du risque

L'exposition du Groupe aux créances clients impayées et non dépréciées est faible.

Certains pays ont par ailleurs mis en place des équipes dédiées à la gestion de ce risque et utilisent des bases de données externes afin d'obtenir un second avis sur la santé financière de prospects ou de clients. Certains pays ont fait le choix de mettre en place des solutions de transferts de risque notamment *via* l'assurance-crédit.

### FALSIFICATION ET VOL DES TITRES

---

#### Identification du risque

La distribution de faux titres et le vol de titres présentent plusieurs risques pour le Groupe. Il pourrait lui être demandé d'accepter des titres contrefaits ou volés présentés par les prestataires pour remboursement. Les cas de falsification et de vol restent toutefois marginaux.

#### Gestion du risque

Afin de limiter le risque, le Groupe accélère la migration de ses produits du support papier vers les supports dématérialisés comme développé ci-après. Parallèlement, le Groupe dispose de ressources dédiées à la prévention des fraudes. Enfin, le Groupe poursuit une politique d'assurance en matière de fraude décrite dans la section 3.7 Transfert des risques sur le marché des assurances, page 56.

### MIGRATION DU SUPPORT PAPIER VERS LES SUPPORTS DÉMATÉRIALISÉS

---

#### Identification du risque

Le Groupe développe les supports électroniques (cartes, internet, téléphonie mobile) pour ses différentes solutions. Si la migration du support papier vers les supports dématérialisés (cf. la section 1.3.2.4 Le passage au numérique des solutions page 20) présente des opportunités pour accroître le volume des titres émis et pour vendre des services à valeur ajoutée, tout en réduisant le risque de vol de titres, elle comporte également un certain nombre de risques. Cette migration pourrait avoir tendance à réduire la durée de rétention moyenne du *float*, c'est-à-dire l'intervalle entre la vente des produits et leur remboursement. Les paiements sur les produits électroniques passent souvent par des réseaux appartenant aux tiers (notamment à des systèmes de paiements ou à des réseaux bancaires), qui prélèvent des commissions et imposent des règles parfois contraignantes.

#### Gestion du risque

L'expérience de la dématérialisation déjà opérée au Brésil par Edenred depuis plusieurs années montre que la réduction de la durée de rétention moyenne du *float* est plus que compensée par l'augmentation du volume d'émission liée à la migration vers les supports dématérialisés. Le passage au support dématérialisé permet le développement de solutions qui ne sont pas envisageables sur support papier, ce qui entraîne au total une augmentation du *float* en valeur. Le passage à la carte s'accompagne de la réduction de certains risques dont notamment : le risque lié à la production et au stockage de ces titres papiers, le risque en cours de transport, et la falsification des titres.

## RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

### Identification du risque

Dans le cadre de son activité, le Groupe et/ou ses prestataires utilisent un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes d'information, en particulier pour la gestion de ses produits dématérialisés et pour son activité de gestion des programmes prépayés. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des systèmes informatiques ainsi qu'à la disponibilité et confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications, ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des centres de données ou des réseaux, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, ou toute utilisation frauduleuse de données pourraient perturber l'activité du Groupe.

### Gestion du risque

Le Groupe et/ou ses prestataires disposent de systèmes de sauvegarde relatifs à ces bases de données dans des centres de gestion de données hautement sécurisés. Ces sauvegardes sont testées annuellement.

De plus, le Groupe développe et déploie des systèmes d'information spécifiques à son métier dans ses filiales afin de favoriser les synergies et diminuer les risques. Depuis février 2014, le Groupe a mis en place une solution de transfert du risque numérique dédiée décrite dans la section 3.7 Transfert des risques sur le marché des assurances, page 56. En parallèle le Groupe réalise des audits internes et des audits externes dédiés à ces sites informatiques sensibles afin d'en contrôler la sécurité et d'en améliorer la qualité si nécessaire.

## RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La nature des activités d'Edenred ne génère pas de risques directs forts susceptibles de nuire à l'environnement. La section « 4.3.1 Environnement » page 83 du présent document donne plus d'informations sur l'impact de l'activité du Groupe sur l'environnement.

## 3.5 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET À LA STRUCTURE DU GROUPE

### RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DU GROUPE

#### Ouverture de nouveaux marchés géographiques

##### Identification du risque

La capacité du Groupe à poursuivre et à mener à bien sa stratégie d'expansion géographique est sujette à des contraintes et des incertitudes, notamment des incertitudes réglementaires et politiques dont il n'a pas la maîtrise. Le Groupe pourrait investir des ressources pour préparer son implantation dans un nouveau marché sans avoir de garantie quant à la mise en place d'une réglementation fiscale appropriée.

Sur le plan commercial, pour réussir dans un nouveau marché, le Groupe doit constituer un réseau de prestataires affiliés pour rendre son produit attractif pour ses clients et leurs salariés. Pendant les premières années d'activité dans un pays, le Groupe pourrait réaliser des pertes en raison de l'absence d'économies d'échelle. Une fois établi dans un pays, le Groupe pourrait voir sa part de marché se dégrader en raison de l'entrée de nouveaux acteurs qui

bénéficieraient de l'investissement du Groupe sans avoir à supporter les mêmes coûts ou les mêmes risques.

##### Gestion du risque

Pour qu'une solution d'Avantages aux salariés puisse être développée avec succès dans un pays nouveau, il est préférable que celle-ci bénéficie d'un cadre fiscal adapté, qui nécessite généralement l'adoption d'une législation spécifique. Par conséquent, avant de s'implanter dans un nouveau marché, le Groupe, à travers sa cellule de pré-développement de nouveaux marchés, vérifie que le cadre fiscal est adapté à ses solutions avant de décider d'une possible implantation.

#### Stratégie de croissance externe du Groupe

##### Identification du risque

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions. Le Groupe pourrait cependant



ne pas être en mesure d'identifier des cibles crédibles ou de conclure des transactions au moment opportun et dans des conditions satisfaisantes.

En outre, afin d'obtenir les autorisations requises pour des acquisitions auprès des autorités de la concurrence dans un ou plusieurs territoires, il est possible qu'Edenred soit contraint d'accepter certaines conditions, telles que la cession de certains actifs ou branches d'activité.

La croissance par acquisition implique des risques, et notamment les suivants : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ; (ii) le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises,

de leurs technologies, gammes de produits et salariés ; (iii) le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; et (iv) la Société pourrait accroître son endettement en vue de financer ces acquisitions. En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et les niveaux attendus ou affecter la situation financière de la Société.

### Gestion du risque

Lors d'une opération d'acquisition, le Groupe élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. En particulier, les éléments suivants sont rapidement mis en œuvre : audits internes, principes de contrôle interne, déploiement d'outils financier Groupe.

## RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE DU GROUPE

### Immobilisations incorporelles

#### Identification du risque

Le Groupe soumet les goodwill et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie infinie à des tests annuels de dépréciation. Au 31 décembre 2014, les montants nets des goodwill et des immobilisations incorporelles inscrits au bilan consolidé du Groupe s'élevaient respectivement à 570 et 160 millions d'euros. Le Groupe estime que les comptes consolidés pour l'exercice 2014 donnent une image correcte et complète de son patrimoine et de sa situation financière. Toutefois, le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs, par nature imprévisibles, est susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles. Des éventuelles dépréciations significatives pourraient avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

#### Gestion du risque

Le Groupe établit des hypothèses et des prévisions d'activité : il établit chaque année un plan stratégique et un budget annuel pour chacune de ses filiales, procède à leur analyse et lorsqu'il le juge nécessaire, définit un plan d'action adapté.

### Risques fiscaux

#### Identification du risque

En tant que Groupe international, Edenred est soumis à la législation fiscale dans un grand nombre de pays et conduit son activité au regard d'obligations réglementaires diverses. Dans la mesure où les réglementations fiscales des différentes juridictions dans lesquelles le Groupe opère ne prévoient pas toujours de solutions claires et définitives, la structure, la conduite des activités du Groupe et son régime fiscal sont fondés sur son interprétation des réglementations fiscales locales. Edenred ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales locales.

### Gestion du risque

Les filiales, avec l'appui du département juridique et fiscal et/ou un cabinet extérieur, veillent à être en conformité avec les législations fiscales nationales. Toutefois, le Groupe est actuellement sujet à divers contentieux fiscaux. Ceux-ci sont détaillés dans la Note 29. Litiges de l'annexe aux comptes consolidés page 209.

### Risque lié à la sensibilité à la notation

#### Identification du risque

La notation auprès d'agences de notation repose sur plusieurs critères dont la capacité de remboursement de l'entreprise évaluée, de sa situation de liquidité, de certains ratios financiers, de son profil opérationnel et de sa situation financière, ainsi que d'autres facteurs considérés comme étant significatifs pour le domaine d'activité de l'entreprise, et, plus généralement, pour les perspectives économiques dans les pays dans lequel le Groupe opère. Ces divers profils de risque (business, financier et autres) sont évalués par les agences de notation selon des standards de place.

#### Gestion du risque

La politique financière du Groupe vise à maintenir une notation Strong Investment Grade. À cet égard, Edenred présentait un niveau de ratio estimé « FFO ajusté/dette nette ajustée » de 39%, au-dessus du seuil attendu par S&P au 31 décembre 2014 (cf. « Ratios et indicateurs clés » page 38).

Le groupe Edenred bénéficie d'un *rating* BBB+/ perspective stable auprès de S&P depuis juin 2010. L'agence de notation a confirmé ce *rating* dans ses publications des 15 avril 2011, 5 octobre 2011, 27 avril 2012, 23 octobre 2012, 26 mars 2013 et le 22 avril 2014. Aucune clause liée à la notation de la Société (éventuel cas d'exigibilité anticipé) n'est contenue dans les contrats relatifs aux dettes obligataires et au crédit *Term Loan*. L'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis en septembre 2010, l'emprunt obligataire de 225 millions d'euros émis en mai 2012 et l'emprunt obligataire de 250 millions d'euros émis en octobre 2013 ont chacun fait l'objet d'une notation spécifique à leur mise en place selon les usages de place.

## 3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est ou est susceptible d'être impliqué dans diverses procédures judiciaires et litiges ainsi que d'être soumis à des contrôles fiscaux et administratifs.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la Note 29. Litiges, de l'annexe aux comptes consolidés page 209.

À la connaissance de la Société, aucune autre procédure administrative, judiciaire ou arbitrale pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière de la Société et/ou du Groupe <sup>(1)</sup> n'est engagée à l'encontre de la Société ou de l'une de ses filiales.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. Note 2. Principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés page 165).

Les provisions pour litiges, constituées dès la réception par le Groupe d'une assignation et en fonction de l'appréciation du risque faite en concertation avec les Conseils externes du Groupe, sont présentées dans la Note 25 Provisions, de l'annexe aux comptes consolidés page 202.

Enfin, Edenred n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan autres que ceux figurant dans la Note 30. Engagements hors bilan de l'annexe aux comptes consolidés page 211.

## 3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES

Edenred transfère les risques opérationnels auprès des marchés d'assurance *via* des programmes d'assurances dédiés à ses activités. Le Groupe protège ainsi ses activités, et ses actifs dans tous les pays où il intervient. Pour cela, des programmes dits internationaux ont été mis en place afin de standardiser le transfert des risques aux assureurs et de mutualiser l'achat de garanties dans le Groupe.

Edenred diversifie ses fournisseurs de capacité auprès d'une dizaine d'institutions financières, dont aucune ne porte plus de 30% de la capacité totale transférée par Edenred sur le marché de l'assurance. En 2014, plus de 90% des placements étaient faits auprès des assureurs qui présentaient une solidité financière supérieure à la notation A- de chez Standard & Poor's.

Les assurances dites de « Responsabilité Civile » couvrent les dommages causés aux tiers du fait de l'activité d'Edenred. Le Groupe a déployé un programme mondial de « Responsabilité Civile » permettant à l'ensemble du Groupe d'en bénéficier.

Les assurances dites de « Dommages » couvrent les dommages causés aux biens nécessaires à l'exploitation : les machines, les meubles, les immeubles et les pertes d'exploitations qui seraient consécutives à un événement accidentel (feu, dégât des eaux, chute d'aéronef...). S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés par des polices locales, et *via* le programme du Groupe. Edenred réalise ses activités sur près de 180 sites répartis dans 42 pays à fin 2014.

Edenred est également titulaire d'une police « Groupe » souscrite au siège, qui permet de transférer une partie du risque de fraude et de détournement par des tiers avec ou sans la complicité de préposés.

Des assurances relèvent d'un caractère obligatoire dans certains pays. Dans ce cas, le Groupe répond à ses obligations.

Le marché de l'assurance en 2014, a permis au Groupe de maintenir le montant des solutions de transferts mises en œuvre.

Afin de permettre la mise en place de solutions de transferts pour des risques spécifiques aux métiers d'Edenred, tels que les risques numériques, le Groupe a acquis en 2014 une captive de réassurance déjà constituée.

(1) La partie Risques exogènes figure en page 48.

# RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Introduction	58	<b>4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>83</b>
Gouvernance, organisation et diffusion de la démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	58	4.3.1 Ideal Green pour préserver l'environnement	83
Éléments de méthodologie	59	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	85
<b>4.1 INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>59</b>	4.3.3 Utilisation durable des ressources	86
4.1.1 Chiffres clés	60	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	89
4.1.2 Principales politiques RH et réalisations 2014	62	4.3.5 Protection de la biodiversité	90
4.1.3 Annexe bilan social : données chiffrées Groupe 2014	71	<b>4.4 RAPPORT OTIRSE</b>	<b>91</b>
4.1.4 Annexe bilan social France 2014	72		
<b>4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	<b>73</b>		
4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une alimentation saine	74		
4.2.2 Ideal Care pour soutenir le développement des communautés locales	77		
4.2.3 Autres données sociétales	79		
4.2.4 Reconnaissance de l'engagement sociétal	82		

## INTRODUCTION

Les Hommes et la Responsabilité sociétale sont deux piliers essentiels à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

Dans ce cadre, les politiques de Ressources humaines des filiales d'Edenred ont pour objectif d'accompagner les évolutions du Groupe. L'ambition « Best Place to Work » fédère ces politiques autour d'une préoccupation, le bien-être des salariés. Cette approche vise à ce que l'ensemble des collaborateurs du Groupe travaillent dans une filiale engagée dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail d'ici 2016.

La Responsabilité sociétale, portée par les collaborateurs, est au cœur des solutions Edenred. En effet, le titre *Ticket Restaurant®*

est né d'un enjeu de société : encourager la pause déjeuner des salariés pour améliorer les conditions d'hygiène et limiter l'usage de la « gamelle » sur le lieu de travail. Le programme « Ideal » va promouvoir cet engagement sous trois axes : la promotion d'une alimentation saine, la préservation de l'environnement et le développement des communautés locales.

Le présent chapitre recouvre trois parties intitulées par souci de cohérence avec la loi Grenelle II : Responsabilité sociale, Responsabilité sociétale et Responsabilité environnementale. Les politiques de Ressources humaines sont détaillées dans la première partie, Responsabilité sociale.

## GOVERNANCE, ORGANISATION ET DIFFUSION DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le groupe Edenred a structuré une organisation et une gouvernance permettant d'assurer la diffusion de sa démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale à tous les niveaux du Groupe.

Cette organisation s'appuie sur deux réseaux mondiaux : le réseau des correspondants RH et le réseau des correspondants RSE. Ces réseaux ont pour objectif de mettre en œuvre les politiques Ressources humaines (RH) et Responsabilité sociétale (RSE) et d'animer les plans d'actions locaux. Ils permettent d'échanger des bonnes pratiques à mettre en place dans tous les domaines des politiques RH et RSE. Dans certains pays, des Comités RSE ont également été créés.

La coordination est centralisée par la Direction des Ressources humaines et de la Responsabilité sociétale. Les feuilles de route RH et RSE sont construites en collaboration avec les pays, dans un double objectif : décliner des objectifs globaux dans chaque filiale du Groupe et répondre aux besoins des pays.

Les modes de fonctionnement des réseaux RH et RSE s'inscrivent dans une démarche collaborative en lien avec la culture multi-locale d'Edenred :

- des temps de partage réguliers, à la fois autour de meilleures pratiques pays, d'outils développés pour l'ensemble des pays, de thématiques globales s'appliquant à l'ensemble des pays, et d'actualités externes ;
- une plateforme web collaborative interne, Bubble : les réseaux RSE et RH disposent chacun de leur propre communauté virtuelle,

lieu d'échanges directs entre membres (grâce à un forum et à un blog), de partage de bonnes pratiques, d'outils, de méthodologies, et d'organisation d'événements ;

- des communications internes régulières, permettant également de diffuser la démarche d'ensemble.

Au-delà des réseaux de correspondants RH et RSE, la politique sociale, sociétale et environnementale, validée par le Comité exécutif, est diffusée :

- aux principaux managers : sous la forme de présentations lors d'événements du Groupe ou à l'occasion de séminaires régionaux ou de fonctions supports, ou *via* la newsletter Managers ;
- à l'ensemble des collaborateurs du Groupe : au travers de communications globales ou sur l'intranet collaboratif. Trois événements RSE sont organisés tous les ans pour fédérer les initiatives du Groupe : le premier autour du thème de l'environnement le 22 avril à l'occasion de la journée internationale de la Terre ; deuxième au moment de la Journée mondiale de l'Alimentation le 16 octobre ; le troisième autour du thème de la solidarité auprès des communautés locales, au cours de la journée « Eden for all » qui a lieu le 10 décembre ;
- aux parties prenantes externes d'Edenred : la politique sociale, sociétale et environnementale du Groupe, de même que les principales réalisations, sont communiquées *via* le site internet, le Document de Référence et la brochure institutionnelle du Groupe, ainsi qu'au moyen de communiqués de presse dédiés aux actualités.

## ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

### Indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux

Afin de se conformer aux obligations issues des lois Grenelle II et Warsmann IV, Edenred a redéfini ses indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux en 2012. Ces indicateurs s'inspirent largement du GRI (Global Reporting Initiative) et du Pacte Mondial des Nations Unies (Global compact). Une table de concordance des informations publiées dans le présent document avec l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible page 299.

À noter : ces indicateurs sont remontés par l'ensemble des filiales et pays du périmètre de consolidation pris en compte (cf. *infra*).

### Périmètre de consolidation

Pour les informations sociales, le périmètre de consolidation correspond à 100% du périmètre de consolidation des informations financières. Les informations sociales publiées doivent prendre en compte toutes les filiales d'Edenred, quels que soient leur statut juridique, pays d'implantation ou taille.

S'agissant des informations sociétales et environnementales, le nombre d'entités soumises au reporting a été élargi chaque année depuis la création d'Edenred : 14 filiales en 2010, 33 filiales en 2011, 35 filiales en 2012, 36 filiales en 2013 et 37 filiales en 2014 sur les

42 <sup>(1)</sup> pays du Groupe représentant 98,4% des collaborateurs du Groupe. Sur les cinq filiales restantes, trois sont d'une taille non significative pour les données environnementales et sociétales (moins de trois collaborateurs dans la filiale) et les deux autres ont été intégrées en cours d'année (Émirats Arabes Unis et Russie). Les données de consommation ont été collectées et consolidées pour les sites principaux (siège de la filiale, site de production, ainsi que les agences regroupant plus de 50 salariés). Les *joint-ventures* dans lesquelles Edenred détient une participation majoritaire, sont comptabilisées à 100% à l'exception de celles qui ont été intégrées en cours d'année.

### Recueil et remontée des données RH et RSE

Le processus de collecte et remontée des données RH et RSE a été fiabilisé et sécurisé ces trois dernières années en étant intégré dans le système d'information utilisé pour la consolidation financière. Le processus annuel actuel est le suivant : la collecte des données est d'abord réalisée par le correspondant local (RSE et/ou RH) pour le pays concerné, avec ensuite une saisie et une validation en local dans le système d'information financier FIRST, outil de consolidation des comptes au niveau du Groupe. Les données sont ensuite consolidées et leur cohérence validée par le département RH (pour les données sociales) et le département RSE (pour les données sociétales et environnementales).

## 4.1 INFORMATIONS SOCIALES

### INTRODUCTION

Les Hommes sont au cœur de la croissance d'Edenred depuis 50 ans et en constituent sa première richesse. Forts de l'esprit pionnier à l'origine de la *success story* du Groupe, ils démontrent quotidiennement leur capacité à se mobiliser pour obtenir les meilleures performances. Ils sont les premiers acteurs de l'ambition collective de croissance durable.

Dans le contexte d'évolution du Groupe, les politiques Ressources humaines et l'approche managériale sont des moteurs forts de structuration, d'engagement et de motivation. Les collaborateurs sont animés par un principe d'action commun : « accomplir chaque jour des choses simples exceptionnellement bien ». Cette idée simple et fondatrice est au cœur de la philosophie managériale d'Edenred, « Customer Inside ». Ou comment ancrer nos « Customers » au centre des réflexions et prises de décisions du Groupe.

(1) Tenant compte de l'ouverture des Émirats Arabes Unis et de la Russie en 2014.

## Les valeurs du groupe Edenred

### Esprit entrepreneurial

L'esprit entrepreneurial est un moteur fort de la croissance d'Edenred. Il induit la responsabilisation, le bon sens, l'agilité et l'anticipation. Il s'exprime librement dans notre environnement où l'initiative, le test et l'apprentissage sont des postures clés.

### Innovation

La capacité d'innovation permet au Groupe de développer en continu des idées inventives et différenciantes. Écouter et répondre aux tendances et nouveaux besoins sur nos marchés est fondamental dans notre métier. Les Collaborateurs sont invités à remonter les idées d'amélioration ou de rupture.

### Performance

La recherche de la performance, au cœur de l'exigence du Groupe, est la clé de ses succès. Individuellement et collectivement, les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de cette valeur.

### Simplicité

La simplicité est le dénominateur commun de toutes les solutions d'Edenred. Les relations entretenues par le Groupe avec l'ensemble de ses parties prenantes sont naturelles, directes et conviviales.

### Partage

Le sens du partage est présent au quotidien chez Edenred, qu'il s'agisse de partage de compétences, d'expériences, de points de vue ou de solidarité, entre collaborateurs ou avec des parties prenantes externes.

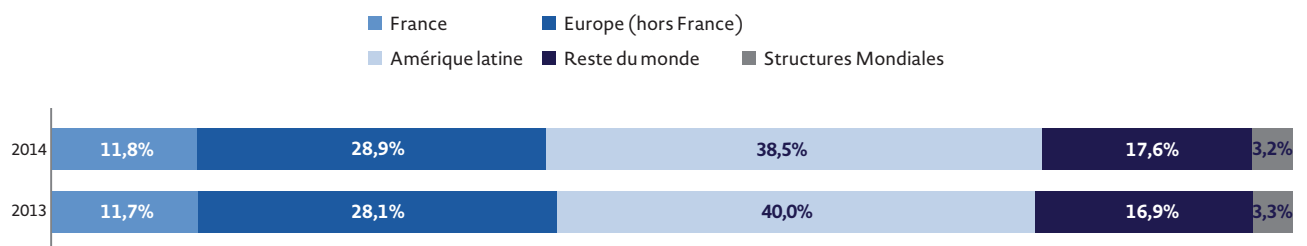
## 4.1.1 CHIFFRES CLÉS

### 4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, Edenred comptait 6 263 <sup>(1)</sup> collaborateurs travaillant dans les différentes filiales du Groupe à travers le monde soit, en données comparables, 1,4% de collaborateurs de plus par rapport à décembre 2013.

#### a) Répartition des effectifs par zone géographique

La diversité des implantations géographiques témoigne de l'internationalisation du Groupe : 85% de salariés travaillent en dehors du territoire français à fin 2014.

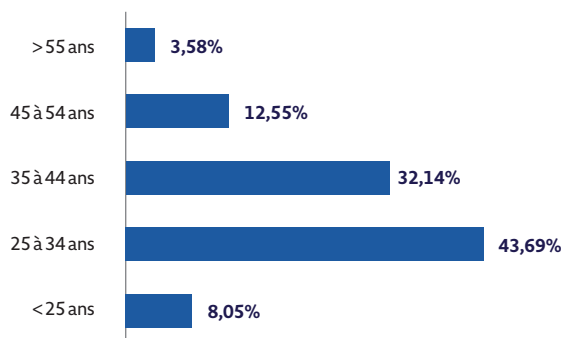


Nota : sont reportés dans la rubrique « Structures mondiales » les salariés d'Edenred International et des sièges régionaux.

(1) Effectif figé en personnes physiques au 31/12/2014.

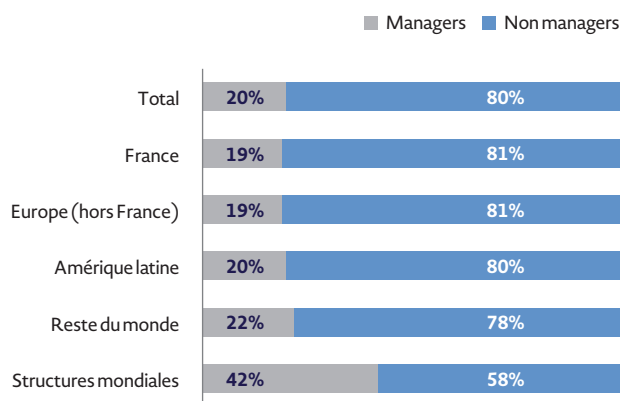
### b) Répartition des effectifs par âge

Edenred est une entreprise constituée de collaborateurs relativement jeunes : 52% des collaborateurs ont moins de 35 ans.



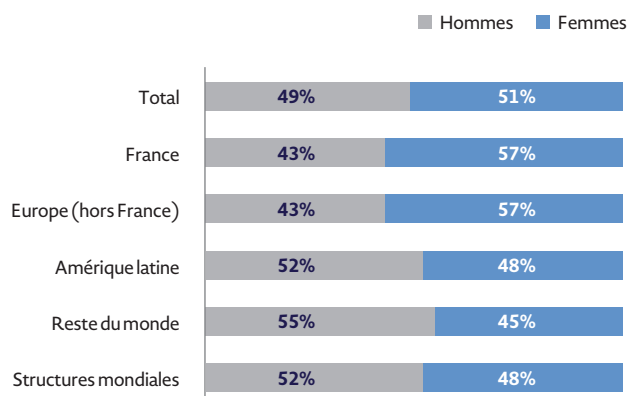
### c) Répartition des effectifs par statut

La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation. Au 31 décembre 2014, les managers représentent 20% des effectifs du Groupe, répartis comme suit :



### d) Répartition des effectifs par genre

Les femmes représentent 51% des effectifs d'Edenred, réparties comme suit :



#### 4.1.1.2 Recrutements et départs au cours de l'année 2014

En 2014, le Groupe a recruté 1 815 salariés dont 41% en Amérique latine, 22,4% en Europe (hors France), 23,4% pour le Reste du Monde, 11,6% pour la France et 1,7% pour les structures mondiales. 75% des embauches ont été réalisées dans le cadre d'un recrutement externe en emploi permanent.

Dans le même temps, 1 719 départs <sup>(1)</sup> ont été recensés dans les différentes filiales. Les départs sont majoritairement (64%) intervenus dans le cadre de démissions, de fin de contrats non permanents, de rupture période d'essai, de retraite, ou encore correspondent à une mobilité dans le Groupe. Les licenciements, tous motifs confondus, représentent 36% des départs. Dans 73,6% des cas, il s'agit de licenciements individuels.

#### 4.1.1.3 Organisation du travail

L'ensemble des pays respecte la durée légale de travail applicable localement. À noter que dans certains pays, la durée du travail a été fixée en deçà de la durée légale.

En 2014, 94,89% des collaborateurs sont liés au groupe Edenred par un contrat à durée indéterminée et 96,55% de collaborateurs travaillent à temps complet.

(1) Il s'agit des départs définitifs des salariés (démission, licenciements, rupture période d'essai, fin d'un contrat non permanent, retraite et préretraite, transfert hors Groupe, autre motif). Ne doivent pas être prises en compte les mobilités, ni les absences longue durée pouvant suspendre le contrat de travail mais n'y mettant pas fin définitivement.

#### 4.1.2 PRINCIPALES POLITIQUES RH ET RÉALISATIONS 2014

Les politiques Ressources humaines du Groupe visent à soutenir la stratégie opérationnelle d'Edenred. Ces politiques sont développées en soutien des évolutions actuelles de l'entreprise.

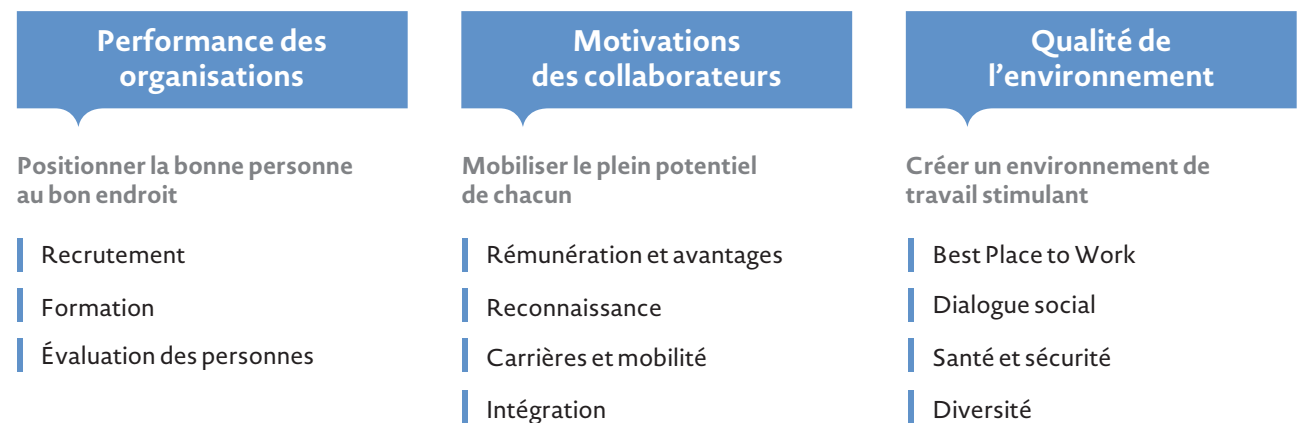
Chaque politique est déclinée en local, en tenant compte des spécificités des entités (taille, histoire, culture, contexte, législations). La Direction des Ressources humaines Groupe coordonne le partage des meilleures pratiques entre les pays grâce au réseau de correspondants RH.

Cette approche pragmatique vise à développer un socle commun cohérent à l'échelle mondiale, en soutien de l'accélération du

développement opérationnel des activités. Elle permet aussi de conserver l'agilité des entités, force de l'organisation multi-locale du Groupe.

Les politiques Ressources humaines du Groupe sont déclinées autour de trois piliers :

- la performance des organisations ;
- la motivation des collaborateurs ;
- la qualité de l'environnement de travail.



Les équipes RH pays sont garantes de la déclinaison de ces principes Ressources humaines à l'échelle locale, au même titre que de l'application du cadre légal et contractuel de travail.

##### 4.1.2.1 Performance des organisations

L'objectif du pilier « Performance des organisations » est de « positionner la bonne personne au bon endroit ». Les politiques RH associées visent à optimiser l'adéquation entre les compétences et souhaits du collaborateur d'une part ; et les besoins organisationnels et objectifs opérationnels du Groupe d'autre part. Le recrutement, la formation et les évaluations individuelles sont des étapes clés pour développer la performance des organisations et des personnes.

##### a) Recruter des collaborateurs dans une optique long terme

Edenred recrute à l'échelle du Groupe plus de 1 000 collaborateurs chaque année en contrat à durée indéterminée, en soutien du développement des activités. La diversité des profils fait la richesse des équipes d'Edenred, et décuple sa capacité de créativité. Dans cette optique, le recrutement est considéré comme un processus critique et géré avec rigueur. Les politiques internes garantissent le respect des principes de non-discrimination et de diversité afin d'aborder le recrutement sans distinction de quelle que nature que ce soit.

Avant d'ouvrir la recherche à l'externe, les pays étudient tout d'abord les pistes de mobilité interne : nos organisations locales de petite taille nécessitent de favoriser la mobilité interne pour développer les collaborateurs (compétences, agilité, employabilité) et retenir les talents. Après avoir défini plus précisément le besoin et le poste, il peut être décidé de recruter en externe et la recherche de candidats peut alors s'effectuer de plusieurs façons :

- par publication d'annonces sur les sites Edenred dans les pays, et sur des sites web externes dédiés au recrutement ;
- par cooptation : Edenred favorise la cooptation sur la base du principe de Customer Inside : les collaborateurs ambassadeurs de l'entreprise. La plupart des pays Edenred, notamment l'Inde, l'Espagne, la Chine, la République tchèque, encouragent leurs collaborateurs à jouer un rôle de référent dans le recrutement, en recommandant le Groupe à des personnes de leur connaissance. Avec le système « Refer a friend », Edenred récompense ainsi tout employé ayant contribué au recrutement d'un collaborateur ;
- par l'usage de médias sociaux ;
- par le biais de partenariats éducatifs ou de participations à des forums écoles ;
- ou encore par l'intermédiaire de cabinets de recrutement.



## b) Proposer des formations de qualité permettant aux collaborateurs de se développer tout en répondant aux besoins organisationnels et opérationnels du Groupe

Accompagner le développement et l'évolution des compétences des collaborateurs est primordial pour :

- soutenir la stratégie du Groupe, en particulier l'accélération de la digitalisation des solutions et le développement de nouvelles solutions ;
- accroître l'employabilité des collaborateurs, en veillant à développer leur expertise et favoriser leur développement personnel.

La formation tient une place importante dans le développement stratégique d'Edenred. En 2014, 4 889 collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année, soit 78% de l'effectif. L'ensemble des données chiffrées relatives à la formation figurent page 71.

Les collaborateurs d'Edenred peuvent bénéficier d'actions de formation dès lors que ces formations sont en adéquation avec la stratégie et les besoins de leur entité, ainsi qu'avec leurs objectifs de développement personnel. Lors des évaluations annuelles, les souhaits de formation des collaborateurs sont partagés avec leur management puis consolidés pour l'ensemble des collaborateurs. Ces souhaits sont ensuite croisés avec les besoins business stratégiques : l'émergence de nouveaux métiers, de nouveaux objectifs opérationnels, de nouvelles solutions, etc. La plupart des pays sont dotés d'un plan de formation, qui consiste en un programme structuré, cohérent par rapport aux principes clés de la formation, à la stratégie de croissance d'Edenred et au contexte du pays.

En cohérence avec la culture multi-locale d'Edenred, les formations sont principalement gérées au niveau local. En complément, certains programmes de formation sont gérés et/ou impulsés au niveau Groupe.

### b1) Les formations au niveau local

Tout en conservant un socle commun relatif à la connaissance générale du Groupe, les programmes de formations pays sont ciblés sur les besoins locaux des métiers et les objectifs à court et moyen terme. Les priorités 2014 ont été les suivantes :

- renforcer les expertises commerciales, technologiques et fonctionnelles :
  - formations à destination des commerciaux (Uruguay, Brésil, États-Unis, Japon, Pologne, Venezuela),
  - accompagnement de la dématérialisation et sensibilisation au digital (formation twitter au Corporate ; atelier « digital » en Belgique),
  - formations produits,
  - gestion de la relation client,
  - nouvelles technologies IT,
  - gestion de projet : sensibilisation à la méthode Agile (PPS ; Corporate).
- renforcer les compétences managériales : plusieurs programmes ont été développés dans les filiales du Groupe (en Amérique latine, en Europe, en Asie, en France) pour renforcer les compétences

managériales clés, notamment en matière de management d'équipe, de conduite du changement, de leadership et de techniques de communication ;

- dispenser des formations linguistiques, notamment en anglais et en espagnol pour encourager les échanges au niveau international ;
- développer les pratiques de sécurité : des formations sécurité incendie et premiers secours sont régulièrement proposées en local, afin de garantir aux équipes la sécurité de leurs conditions de travail ;
- favoriser le partage de connaissances, au travers de sessions de *knowledge sharing*, comme celles organisées au Corporate ou au Brésil.

Les formations peuvent être réalisées par des experts internes ou des organismes externes. Les modalités pédagogiques peuvent être diverses : présentiel, *e-learning*, *blended-learning*, *MOOC*, *on the job learning*, *mentoring*, sessions de *knowledge sharing*, etc.

### b2) Les formations au niveau Groupe

À ces programmes locaux s'ajoutent des formations initiées au niveau Groupe, pour répondre aux priorités stratégiques globales. Les priorités 2014 ont concerné plus particulièrement :

- **des formations liées à la stratégie et au développement de nouvelles solutions** : Edenred propose à l'ensemble de ses pays des formations pour leur transition vers la dématérialisation. Destinées aux Directeurs de pays, Directeurs fonctionnels et développeurs, ces formations initiées en 2010 ont pour but d'accompagner le déploiement de solutions numériques dans toutes les zones et de soutenir l'innovation. En 2014, plus de 400 collaborateurs ont suivi ces formations portant le nombre de participants à plus de 1 600 dans 40 pays depuis leur lancement en 2010. En 2014, les formations suivantes ont été dispensées :
  - formations à la monétique et aux paiements innovants,
  - formations au mobile et au numérique,
  - formations au *social media* et au *digital marketing*,
  - formations aux méthodologies de mise en place de programmes cartes et de gestion des frais professionnels.
- **le programme de diffusion de l'approche managériale Customer Inside**, qui a poursuivi sa diffusion en 2014 :
  - impact des mécanismes comportementaux dans la prise de décision,
  - écoute et questionnement,
  - excellence opérationnelle,
  - différenciation : parcours clients, fidélisation clients.

### c) Évaluer la performance des collaborateurs

La performance est l'une des cinq valeurs du Groupe. L'évaluation de la performance et des compétences occupe donc une place de choix dans les processus RH. Elle concerne l'ensemble des collaborateurs d'Edenred, à tous les niveaux de l'organisation. Elle est réalisée au moins une fois par an, en général entre décembre et mars. Certains pays, comme la Grèce, l'Allemagne, la Pologne, les États-Unis, pratiquent en complément des revues d'objectifs à mi-année.

L'évaluation de la performance répond à une double logique :

- empowerment : l'objectif est de permettre à chaque collaborateur d'agir en autonomie, pour atteindre des objectifs communs à l'équipe ;
- co-responsabilité : évalué et évaluateur sont tous les deux responsables du processus d'évaluation de la performance.

Cette étape importante permet de réaliser un bilan de l'année écoulée et de préparer l'avenir. De nombreux pays incitent les collaborateurs à réaliser un autodiagnostic pour préparer l'entretien d'évaluation. Lors de l'entretien d'évaluation, les objectifs sont définis par le collaborateur et le manager, en cohérence avec la stratégie de la filiale et du Groupe.

Afin de favoriser l'appropriation de ce processus, certaines entités ont mis en place des formations dédiées à la gestion de la performance, à destination des managers ou des collaborateurs. C'est ainsi que le Venezuela, le Mexique, la Slovaquie, l'Allemagne ont bâti des formations spécifiques pour l'entretien d'évaluation.

En complément de l'entretien annuel d'évaluation, certains pays, tels l'Uruguay, l'Inde, le Royaume-Uni, les États-Unis, ont mis en place des évaluations à 360° pour les managers.

La fonction RH, une fois les évaluations individuelles collectées, bâtit le plan de formation, procède avec le management aux révisions salariales et assure un suivi des souhaits d'évolution.

#### 4.1.2.2 Motivation des collaborateurs

Les 6 263 collaborateurs d'Edenred sont acteurs de la transformation du Groupe. Mobiliser le plein potentiel de chacun est un enjeu clé pour la réussite collective et une ambition partagée par tous les pays.

##### a) Offrir une gestion de carrière motivante

Chez Edenred, il n'y a pas de parcours standard et la mobilité des collaborateurs est essentiellement gérée en local. En cohérence avec l'esprit entrepreneurial du Groupe, chaque collaborateur est acteur de son développement et de sa carrière. L'évolution du Groupe et l'agilité de ses structures permettent d'offrir aux collaborateurs de nouvelles opportunités. Dans de nombreux pays, notamment les pays de taille réduite à forte croissance, les collaborateurs sont responsabilisés sur plusieurs domaines et développent ainsi leur polyvalence.

Le recours à la mobilité interne est encouragé avant le recrutement externe, dans la mesure où les compétences requises sont disponibles. Dans certains pays, les postes à pourvoir font l'objet d'une publication en interne, comme en Inde, chez Edenred International, chez PPS, en Turquie, aux États-Unis. Ceci est une pratique en cours de développement. Plusieurs pays, dont le Royaume-Uni, ont élaboré une Charte du recrutement interne visant à garantir aux salariés de la filiale des chances égales d'accéder à un poste. Dans cette même optique, le Royaume-Uni a instauré un programme de « mission courte durée », où, pendant trois mois, un collaborateur est mis à disposition d'une autre équipe, et ce en vue d'une mobilité éventuelle. La Direction de l'Audit interne d'Edenred International a mis en place un programme « Guest », permettant à des collaborateurs du Siège ou de pays d'intervenir sur des missions d'audit de courte durée, afin de découvrir de nouveaux métiers et de nouveaux univers.

Quelques pays, comme l'Italie, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Inde, la France ont précisé des passerelles de carrière possibles pour certaines fonctions (équipes informatiques et commerciales notamment). Ces passerelles illustrent des progressions possibles entre différents niveaux et types de postes.

La gestion de carrière internationale est opérée au niveau Groupe. Les postes de niveau Executive et au-delà font l'objet d'un suivi par le Comité exécutif.

##### b) Gérer les talents et préparer l'avenir

Au niveau Groupe, deux programmes de gestion des potentiels cohabitent, à destination de populations différentes de talents :

- la Talent Week, qui s'adresse aux jeunes talents du Groupe, alterne des sessions de travail sur les grandes orientations stratégiques d'Edenred, une session de sensibilisation à l'écosystème des start-up, avec une immersion dans un accélérateur ; et enfin des temps de *networking* avec les membres du Comité exécutif et d'Edenred International. Sont ici ciblés des collaborateurs dont l'engagement et le potentiel d'évolution au sein du Groupe sont reconnus. L'édition 2014 a réuni en septembre dernier 28 collaborateurs représentant toutes les zones du Groupe ;
- l'Executive Induction Seminar, qui donne l'opportunité aux nouveaux Executives d'appréhender une vision Groupe plus large ; de travailler sur le leadership ; de bénéficier d'un coaching comportemental en lien avec Customer Inside ; et de travailler en proximité avec des start-ups. Ce séminaire leur permet également d'échanger avec des membres du Comité exécutif ainsi qu'avec des experts d'Edenred International.

Les membres du Comité Exécutif sont étroitement associés à la préparation et à l'animation de ces programmes.

En complément de ces deux programmes, un plan de succession ciblé sur le top 100 du Groupe, a été travaillé et revu courant 2014 par le Comité exécutif.

Certains pays, comme PPS, le Venezuela, la Slovaquie, le Brésil, ont mis en place des initiatives locales dédiées aux talents qu'ils ont identifiés. Bien souvent, ces programmes sont composés de dispositifs externes (ex. *assessment center* – journées d'évaluation, questionnaire de personnalité, modules sur le leadership, le management, la communication) et de modules de formations internes, plus fonctionnels et business. L'implication du Comité de Direction pays dans ces programmes constitue l'une des clés de leur succès.

##### c) Intégrer les nouveaux collaborateurs et les aider à trouver leur place

Les premiers pas sont clés. C'est pourquoi les pays Edenred soignent l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein des équipes. La majorité d'entre eux ont mis en place des parcours d'intégration. Ceux-ci visent à aider chacun à prendre rapidement ses repères dans l'organisation, à avoir un premier contact avec la culture d'entreprise et l'atmosphère caractéristiques d'Edenred, faite de convivialité, de partage et de simplicité.

Selon le poste occupé et le contexte local du pays, plusieurs types de parcours d'intégration existent :

- des sessions collectives d'intégration, offrant à plusieurs nouveaux collaborateurs la possibilité de comprendre l'histoire, la stratégie du Groupe, les spécificités du pays auxquels ils sont rattachés, l'essence et les modes de fonctionnement propres à Edenred ;
- des rendez-vous individuels avec des interlocuteurs clés pour le poste du nouveau collaborateur ;
- des modules d'accueil de type *e-learning* (par exemple, en Inde).

Ces journées d'intégration peuvent être précédées ou poursuivies par des initiatives complémentaires :

- des livrets d'accueil, permettant de donner des informations concrètes, utiles pour le quotidien des nouveaux collaborateurs ; à cet effet, un livret d'accueil Groupe a été bâti en 2014 et diffusé à l'ensemble des pays ;
- une annonce de l'arrivée des nouveaux venus auprès de l'ensemble des collaborateurs (intranet ou communication dédiée, comme c'est le cas avec l'initiative « Welcome to new comers » chez Edenred International) ;
- des sessions de *feedback* avec le RH et/ou le manager N+1, au bout d'un mois, puis trois mois, et enfin six mois (par exemple, en Allemagne) ;
- un programme de mentorat proposant des binômes avec un collaborateur plus expérimenté (par exemple, en Slovaquie) ;
- des journées « vis ma vie », permettant d'expérimenter le quotidien d'un collègue et de découvrir un nouveau métier (par exemple, en Allemagne, en France).

## d) Les dispositifs de reconnaissance

### d1) Au niveau Groupe

Les Ewards récompensent chaque année des collaborateurs dont la performance, le travail et l'engagement contribuent à faire d'Edenred un référent auprès de ses parties prenantes. Ces collaborateurs sont choisis parmi l'ensemble des collaborateurs du Groupe jusqu'au niveau Executive. La sélection finale est opérée au niveau du Comité Exécutif, témoignant ainsi de l'importance accordée aux Ewards.

Chaque année, des Ewards d'Or et des Ewards d'argent sont remis lors de la cérémonie des Ewards. Les Ewards d'équipe honorent des équipes qu'elles soient nationales ou internationales, métiers ou projets. Depuis la création de ce dispositif en 2011, près de 61 collaborateurs de tous continents et dix équipes projets ont ainsi été récompensés.

### d2) Au niveau régional ou local

En Amérique latine, en Asie et en Europe, des initiatives de reconnaissance existent depuis plusieurs années et continuent à essaimer. L'objectif de ces dispositifs de reconnaissance est de valoriser et mettre en avant les contributions exceptionnelles, collectives et individuelles, contribuant à renforcer la qualité de la relation client, l'innovation et la coopération interne. À titre d'illustration, la zone Asie Pacifique a mis en place dès 2011 ses

« Eagles awards », dispositif de récompense des collaborateurs les plus performants.

Le Royaume-Uni a quant à lui introduit dans sa plateforme d'avantages collaborateurs un module dédié à la reconnaissance des mérites individuels. Ce module d'*e-recognition* permet aux collaborateurs de nommer les pairs qu'ils trouvent particulièrement exemplaires, en lien avec les valeurs Edenred et les comportements Customer Inside. L'attribution des prix est de la responsabilité du management local, qui accorde des prix d'excellence Or et Argent à partir de la liste des nominés constituée en ligne. Dans la même veine, les « Employee Excellence Awards » permettent aux managers de récompenser les collaborateurs dont l'investissement et les résultats ont été exceptionnels.

Dans leur ensemble, les entités Edenred manifestent une reconnaissance particulière aux salariés ayant 5, 10, 15 ans et plus d'ancienneté. Des cérémonies locales sont organisées et des récompenses (sous forme monétaire ou de solutions Edenred) leur sont attribuées en fonction de leur date d'entrée au sein du Groupe.

## e) Rémunération et avantages aux salariés

### e1) Rémunération

La politique de rémunération d'Edenred traduit la reconnaissance que le Groupe souhaite accorder à chacun pour son engagement et sa contribution au développement de l'entreprise. Elle vise à ce que les objectifs individuels et collectifs soient alignés avec la stratégie du Groupe et permettent sa mise en œuvre.

L'évolution de la rémunération fixe est appréciée au regard du contexte local, et notamment de la législation applicable en la matière. Les principes partagés pour l'ensemble du Groupe reposent sur le mérite et l'individualisation des salaires en prenant en compte :

- la maîtrise du poste et la prise de responsabilité notamment ;
- le positionnement au regard de l'équité interne et du marché pour le poste considéré.

En fonction du niveau managérial ou de la nature du poste occupé, le collaborateur peut être éligible à une rémunération variable dont le niveau cible est lié à la classification du poste. Le niveau d'attribution de la rémunération variable est évalué selon la performance réalisée dans l'année, sur la base d'objectifs préalablement formalisés et partagés avec le collaborateur lors du processus d'entretien annuel d'évaluation.

La masse salariale brute du Groupe s'élève à 191 millions d'euros <sup>(1)</sup> dont 59,6% pour l'Europe (incluant les Structures mondiales), 27,7% pour l'Amérique latine et 12,7% pour le Reste du Monde, soit une augmentation totale de 2,9% par rapport à 2013.

### e2) Solutions et services Edenred

Les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs et promoteurs du Groupe. À ce titre, ils bénéficient des avantages proposés par le pays auquel ils sont rattachés, dans le respect des législations en vigueur et dans une limite définie localement.

(1) Cette masse comprend le salaire de base et l'ensemble des primes et gratifications versées aux salariés en contrat permanent.

Ces avantages varient en fonction des solutions développées localement. Ils visent à :

- faciliter la vie quotidienne : *Ticket Restaurant*®, *Ticket CESU*, *Ticket Alimentación*®, *Ticket Car*®, *Childcare Vouchers*®, etc. ;
- motiver et récompenser : *Shopping Card*®, *Ticket Kadéos*®, *Ticket Compliments*®, *Tickets Sports et Culture*, etc. ;
- gérer les frais professionnels : certains managers et collaborateurs commerciaux utilisent, dans le cadre de leurs fonctions, les services Edenred de gestion de frais professionnels.

Dans certains pays, comme au Royaume-Uni, en Slovaquie, en République tchèque, en Hongrie, les salariés peuvent choisir eux-mêmes le type d'avantages dont ils souhaitent disposer, grâce à une plateforme web dédiée. Il s'agit des avantages « flex » ou de type « cafétéria », offrant la possibilité d'épargner, de capitaliser pour sa retraite, d'utiliser des solutions Edenred ou encore d'utiliser une allocation transport.

#### Association des collaborateurs aux résultats du Groupe

Edenred associe les collaborateurs aux résultats du Groupe de différentes manières en fonction du contexte local. Des systèmes de « Participation aux bénéfices » ou « Profit sharing plan » existent dans certains pays.

Bien souvent, une part de la rémunération variable est liée aux résultats de l'entité. Le pourcentage concerné varie selon les pays et selon les tranches de collaborateurs concernés (parfois uniquement le management local, parfois tous les collaborateurs).

#### En France

Les salariés d'Edenred International et de la France sont associés aux résultats du Groupe par le biais de l'accord de Participation Groupe. Cet accord prend la forme d'une participation financière aux résultats de l'entreprise, à effet différé, calculée en fonction notamment du bénéfice net de l'entreprise, constituant la réserve spéciale de participation (RSP).

Afin de renforcer la cohésion des salariés au-delà de leur entité d'appartenance et la solidarité entre les deux entités présentes en France, un accord de Groupe a été signé en novembre 2010 et renouvelé en 2013, prévoyant une réserve spéciale unique de participation mutualisée. Le montant des primes de participation varie en fonction du bénéfice net, des capitaux propres, des salaires et de la valeur ajoutée.

Indépendamment de cet accord mutualisé, les sociétés françaises du Groupe (Edenred International et France) ont toutes conclu un accord d'intéressement destiné également à associer les salariés aux performances de leur entreprise en les récompensant par une prime collective, en fonction de la réalisation d'une performance définie dans l'accord. En 2014, toutes les filiales françaises ont versé un intéressement.

À noter également que l'ensemble des salariés du Groupe en France ont bénéficié en 2014 d'une prime dividende en complément du dispositif d'intéressement et de participation, dans le cadre de la loi de partage des profits du 28 juillet 2011.

#### Au Brésil

L'ensemble des salariés sont éligibles au plan de « participation au profit et aux résultats (PPR) »<sup>(1)</sup>. Par ce dispositif, les salariés sont associés aux performances de l'entreprise. Une partie (20%) de cette

(1) À l'exception des membres du Comité de Direction du Brésil.

rémunération variable et différée est directement liée aux résultats de l'entité. L'autre partie (80%) repose sur des objectifs individuels.

#### e3) Épargne salariale

Edenred accompagne les efforts d'épargne volontaire de ses collaborateurs en mettant à leur disposition différents dispositifs.

C'est ainsi que les collaborateurs d'Edenred International et de la filiale française bénéficient d'un Plan d'épargne Groupe (PEG) leur permettant de se constituer une épargne investie en valeurs mobilières et monétaires. Edenred encourage cette épargne en adossant aux versements des collaborateurs un abondement employeur.

Depuis décembre 2011, les collaborateurs d'Edenred International et de la France bénéficient par ailleurs d'un Plan d'épargne Groupe pour la retraite collectif (PERCO). Sur ce dispositif également, le groupe Edenred a mis en place un abondement PERCO, constituant un engagement durable dans sa volonté d'accompagner ses salariés dans la préparation de leur retraite. Ce dispositif permet aux collaborateurs de se constituer, dans des conditions favorables, une épargne en vue de la retraite et de disposer, le moment venu, de revenus complémentaires. Le règlement du PERCO permet aux salariés qui le souhaitent d'affecter des jours de congés non pris dans le PERCO, dans la limite de cinq jours par an.

Des dispositifs d'épargne retraite avec abondement de l'employeur ont également été mis en place dans certains pays, comme le Brésil, pour compléter les prestations servies par les systèmes de retraite obligatoire. Enfin, des pays comme le Japon, le Venezuela, la Colombie, le Mexique, ont mis en place des dispositifs d'épargne salariale.

#### e4) Rémunération en capital

Edenred a mis en place une attribution annuelle d'actions de performance au bénéfice d'une population de dirigeants clés et de talents du Groupe, soit plus de 400 bénéficiaires au niveau mondial.

Ce programme de rémunération en capital est d'une durée de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français, une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans).

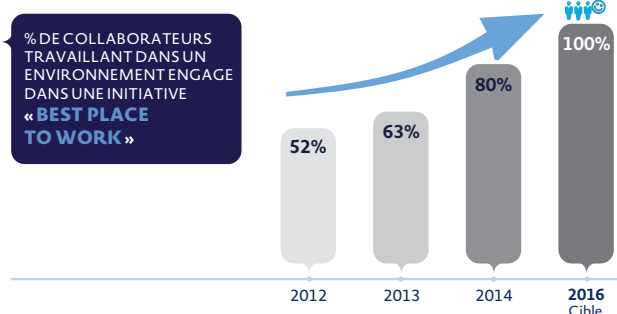
Les conditions de performance sont mesurées sur trois ans pour chacun des trois indicateurs : la progression du volume d'émission, la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) et la performance relative du TSR (Total Shareholder Return) Edenred par rapport au TSR du SBF120 (cf. chapitre Gouvernance page 129).

### 4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail

#### a) Être une « Best Place to Work »

Performance et bien-être caractérisent la mission d'Edenred vis-à-vis de ses clients comme de ses collaborateurs. Améliorer la qualité de vie au travail est donc un enjeu fort pour le Groupe. Dans cette optique, l'ambition partagée des 42 pays est d'être engagés dans une initiative « Best Place to Work » d'ici 2016. Autrement dit, « être une entreprise au sein de laquelle il fait bon travailler ». Pour parvenir à ce résultat, Edenred place au cœur de ses préoccupations le bien-être, la santé et la sécurité de ses collaborateurs.

## Notre ambition «Best Place To Work»



Être à l'écoute des collaborateurs, agir concrètement pour améliorer la qualité de vie au travail : voilà tout l'enjeu de la démarche collective « Best Place To Work », soutenue au plus haut niveau par le Comité exécutif. Cette démarche s'appuie sur des baromètres d'évaluation du climat interne. Ces baromètres mesurent le bien-être au travail ressenti par les collaborateurs à travers différents items, tels que l'équilibre vie privée – vie professionnelle, le degré d'autonomie, la qualité du management, de la communication. L'analyse des résultats donne lieu à des plans d'actions, portés par le management et la fonction RH en local.

En 2014 :

- 25 des entités Edenred ont obtenu une certification ou sont engagées dans des démarches de certification de qualité de vie au travail ;
- 84% des collaborateurs travaillent dans un environnement certifié ou engagé dans une démarche de certification de qualité de vie au travail.

Les organismes auxquels les entités d'Edenred font appel selon leur présence dans les pays :

- l'institut Great Place To Work a été choisi par 12 entités. Les conditions de travail des collaborateurs sont évaluées sur la base de trois dimensions clés : la confiance, la fierté du travail entrepris et la convivialité. En 2014, nous sommes particulièrement fiers que notre filiale en Grèce ait obtenu la troisième place du classement Great Place To Work ;
- l'enquête « Best Company » a été choisie par le Royaume-Uni ; en complément, le Royaume-Uni conduit chaque année des « HR feedback review meetings » pour collecter le feedback des collaborateurs sur leur travail, l'équipe, l'activité en général. Ces réunions sont animées par l'équipe RH, sans managers, pour chaque équipe de l'entité ;
- l'organisme Investor In People a été choisi par l'entité PPS depuis six ans ;
- le label « Best Employer » d'AON Hewitt a été accordé à la Slovaquie ;
- via le site Kununu, une plateforme web d'évaluation d'entreprises, l'Autriche a été classée par ses salariés dans le peloton de tête du classement des entreprises où il fait bon travailler ;
- des agences locales ont mené des enquêtes de climat interne pour la Finlande, la Roumanie, la France.

Il est à noter que certains pays se préparent à la démarche de certification en lançant dans un premier temps une enquête interne de satisfaction et d'engagement.

### b) Œuvrer pour un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée

Edenred travaille au développement de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par différentes actions :

- flexibilité des horaires de travail :
  - la Suède encourage ainsi le travail à temps partiel pour les collaborateurs ayant des enfants en bas âge, de même que la Finlande, l'Allemagne, PPS, la Slovaquie,
  - au Chili, la durée hebdomadaire du travail est passée de 45 à 42 heures par semaine.
- avantages bien-être aux collaborateurs : cours de sport et de danse, corbeilles de fruits, ateliers prônant une alimentation saine et équilibrée, ateliers artisanat, etc. ;
- mise à disposition de services de conciergerie, permettant de prendre en charge pour les collaborateurs certaines tâches privées pendant les heures de travail, les déchargeant ainsi de ces démarches ;
- soutien à la parentalité :
  - à la naissance d'un enfant : primes de naissance, programme Futures Mamans (Brésil), incitation à prendre un congé parental ;
  - soutien à la garde d'enfants :
    - en distribuant aux collaborateurs des solutions Edenred pour la garde d'enfants (ex. *Childcare Vouchers*® au Royaume-Uni, *Ticket Junior*® en République tchèque, ticket CESU en France) ;
    - en concevant les locaux pour permettre l'accueil des enfants des collaborateurs en cas de maladie ou de besoin de dépannage (Allemagne) ;
    - en Italie, un programme dédié aux « Mères et Pères » soutient particulièrement les mères lors de leur retour en entreprise après un congé maternité et leur alloue les services d'experts pour trouver la solution de garde la plus adaptée ;
  - en reconnaissance de son engagement dans ce domaine, l'Autriche a été primée comme la troisième entreprise « best family-friendly », tandis que l'Espagne a renouvelé en 2014 sa certification de « Family Responsible Company ».

### c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité

La diversité est créatrice de valeur et de performance chez Edenred. C'est pourquoi le Groupe valorise la diversité de ses profils et s'attache à lutter contre toute forme de discrimination.

#### c1) Diversité des profils

Edenred se définit comme une société multi-locale et tient beaucoup à son multiculturalisme. Le Groupe est conscient que la diversité de ses collaborateurs fait sa force et sa richesse. Les filiales Edenred interviennent sur des marchés variés et complexes : la diversité des collaborateurs reflète la diversité géographique des clients. Ainsi, la filiale États-Unis regroupe 15 nationalités pour 88 collaborateurs.

Chez PPS, on dénombre neuf nationalités et 17 langues parlées pour 144 collaborateurs.

Dans ce contexte multiculturel, l'égalité des chances s'inscrit dans le principe d'équité qui sous-tend l'ensemble de l'approche RH du Groupe. L'objectif : garantir aux salariés les mêmes perspectives de succès, indépendamment de leur âge, sexe, handicap, religion, etc., à niveau égal de performance, capacité et motivation. Pour mettre en œuvre cet engagement de respect de toute forme de différence, différents accords ont été conclus, avec des plans d'actions ciblés. Edenred est particulièrement vigilant à leur application dans l'ensemble des processus de Ressources humaines, notamment le recrutement, l'accès à la formation, la mobilité professionnelle et la promotion interne :

- pour ce faire, la filiale Royaume-Uni a élaboré une politique d'égalité des chances, intitulée « Equal Opportunity Policy », visant à garantir que les collaborateurs sont recrutés, promus, formés et plus généralement considérés, sur la seule base de leurs compétences et aptitudes, et non en fonction de leur sexe, origine/nationalité, religion, âge, etc. Le management a un rôle majeur dans cette politique : il doit lutter au quotidien contre toute forme de discrimination et sensibiliser les collaborateurs à la gravité de comportements discriminatoires, pouvant donner lieu à des procédures disciplinaires ;
- la filiale Italie a fait partie des premiers signataires de la Charte pour l'égalité des chances et la parité au travail (*Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*), développée avec le ministère du Travail et le ministre de l'Égalité des Chances.

### c2) Égalité professionnelle hommes-femmes

À fin 2014, les femmes du groupe Edenred représentent 51% des effectifs et occupent 39% des postes de management. Les initiatives prises par les filiales en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes sont de différentes natures :

- une politique formelle en faveur de la non-discrimination et de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes (comme c'est le cas chez PPS, aux États-Unis et au Royaume-Uni) ;
- un accord sur l'égalité professionnelle hommes – femmes, comme celui signé par la France. Cet accord rappelle les principes de respect de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes à tous les stades du parcours professionnel. Il inclut des mesures de nature à lever les éventuels freins à la promotion professionnelle des femmes chez Edenred et des mesures favorisant un exercice partagé de la parentalité entre les hommes et les femmes. Le contrat de génération, entré en vigueur début 2014, engage aussi l'entreprise à assurer un équilibre hommes/femmes et à préserver un maintien du niveau d'embauche des jeunes et d'emploi des salariés seniors ;
- des études externes sur l'égalité effective des salaires, comme celle conduite dans la filiale en Allemagne.

### c3) Intégration et maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap

Edenred a adopté une politique volontariste en signant un premier accord de Groupe (applicable au sein des filiales de la France et d'Edenred International) relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de cet accord triennal, entré en vigueur en janvier 2012, Edenred prend

l'engagement de faire progresser le taux de personnes en situation de handicap dans l'effectif de +2% d'ici au 31/12/2014. Fin 2014, Edenred a renouvelé son engagement dans le domaine du handicap en signant un nouvel accord triennal. Ce dernier prévoit notamment un plan de maintien dans l'emploi, de communication/sensibilisation, d'actions de formation et d'embauche (avec un objectif minimum de huit embauches, dont trois en CDI, sur la durée de l'accord).

Plus largement, l'engagement des filiales du Groupe Edenred en matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap revêt différentes formes, adaptées aux contextes des pays :

- emploi direct de personnes en situation de handicap, comme c'est le cas dans de nombreuses filiales, tels le Venezuela, les États-Unis. La filiale belge a, elle, établi un partenariat avec un centre de formation et de réadaptation professionnelle (Prorienta), qui a abouti à l'emploi de cinq personnes malentendantes. Lors des réunions nationales d'information, la filiale recourt à des interprètes en langues de signes ;
- emploi indirect de personnes en situation de handicap, comme c'est le cas en Espagne, en France et au Corporate pour différentes prestations, ou encore en Italie, conformément à l'accord signé avec la province de Milan, visant l'intégration de collaborateurs en situation de handicap *via* une entreprise tierce ;
- conception et/ou aménagement des locaux, pour que ceux-ci soient accessibles pour les personnes en situation de handicap ;
- la mission handicap pour les filiales françaises, avec des référents internes. Ceux-ci sont en charge notamment du développement des partenariats de recrutement, de la création de partenariats avec le secteur protégé et d'une politique d'achat, du maintien dans l'emploi des collaborateurs reconnus en situation de handicap, de l'information et la sensibilisation des collaborateurs au handicap ;
- actions de communication et de sensibilisation des collaborateurs :
  - la semaine nationale du Handicap, organisée du 17 au 21 novembre 2014 par la mission handicap d'Edenred France et Siège. Le fil rouge de cette édition était l'engagement individuel. « Hangagez-vous » sur une action solidaire, par exemple en faisant appel au secteur protégé pour les prestations externes, en apportant ses bouchons dans les bornes dédiées ou en donnant des idées pour faire avancer le sujet du handicap. Trois activités phares de la semaine : le dépistage préventif des troubles de l'audition ; des bornes interactives pour tester les connaissances sur le handicap et visionner les épisodes de la nouvelle saison de la série « J'en crois pas mes Yeux » ; le lancement d'un dispositif de tri des gobelets, canettes et en partenariat avec une entreprise adaptée,
  - la série « J'en crois pas mes yeux », cofinancée par la France, a poursuivi sa diffusion en 2014. Cette série met en relief des scènes de la vie quotidienne au bureau. Les épisodes sont accessibles sur l'intranet France,
  - une page sur l'intranet France est aujourd'hui entièrement dédiée au sujet et aux différentes actions menées.

### c4) Emploi des seniors

Dès la fin de l'année 2010, Edenred International s'est engagé à favoriser l'emploi et le maintien dans l'emploi des seniors. Cet engagement s'est concrétisé par la signature d'un accord collectif

triennal, conformément aux obligations légales en la matière, avec pour mesure principale l'engagement de maintenir au minimum une part de 4,5% de salariés de plus de 55 ans dans les effectifs d'Edenred International. En soutien de cette mesure, différentes dispositions favorables ont été prises notamment en matière de recrutement, d'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, d'amélioration des conditions de travail, de développement des compétences, d'aménagement des fins de carrière et de transmission des savoirs et des compétences. Un plan d'actions semblable a également été mis en place au sein des filiales de la France.

En 2013, un contrat de génération a été signé par les représentants du personnel des filiales d'Edenred International. Cet accord engage l'entreprise à augmenter le taux de recrutement des moins de 26 ans de deux points et maintenir la proportion de collaborateurs de plus de 45 ans. Les collaborateurs de plus de 55 ans peuvent également demander à travailler à 80% du temps de travail, tout en conservant la totalité de leurs cotisations de retraite.

Dans certains pays, en raison du contexte local et législatif, les actions en faveur de l'emploi des seniors ne peuvent être mises en place, car elles seraient considérées comme discriminantes.

#### d) Favoriser le dialogue social

Le dialogue social chez Edenred regroupe toute forme de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les Représentants du Personnel et la Direction. L'ensemble des avancées sociales recensées depuis juillet 2010 valide l'importance du dialogue social comme facteur de réussite. Clé de voûte de cette approche, les instances représentatives du personnel sont présentes dans la plupart des entités Edenred (sauf celles à taille réduite). L'on dénombre trois niveaux de dialogue social au sein du groupe Edenred.

##### d1) À l'échelon des pays

Les avancées sociales dans les différentes filiales du Groupe témoignent par ailleurs du dynamisme du dialogue social avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel. 64% de salariés Edenred évoluent au sein d'entités dotées d'instances représentatives du personnel et 50% d'entre eux sont actuellement couverts par une convention ou un accord collectif.

27 accords collectifs ont été signés en 2014 dans les différents pays du Groupe sur des thèmes variés : rémunération, participation aux bénéfices, accord de génération, organisation du temps de travail, santé et sécurité au travail.

##### d2) À l'échelon du Groupe en France

Compte tenu de la proximité des salariés des filiales de la France et des salariés d'Edenred International (travaillant sur le même site), la Direction a conclu avec les partenaires sociaux à la nécessité de mettre en place un Comité de Groupe, émanation des différents Comités d'entreprise en place au sein de chacune des entités. Il est bien précisé que le rôle du Comité de Groupe ne doit pas se confondre avec celui des Comités d'Entreprise des entités France et Edenred International, qui ont leurs objectifs et leurs moyens propres.

Créé en 2011 par accord collectif, le Comité de Groupe est composé de six représentants des Comités d'entreprise des filiales de la

France et d'Edenred International. Son rôle est d'aborder l'ensemble de l'activité, la situation financière, économique et sociale ainsi que les orientations et évolutions stratégiques. Il s'est réuni deux fois en 2014.

##### d3) À l'échelon européen

La représentation des salariés au niveau national varie entre les pays. Convaincu que l'instauration d'un dialogue européen permettra de développer une conscience européenne et un sentiment d'appartenance commun, le Groupe a créé un Comité d'entreprise européen (European Works Council). Pour ce faire, un Groupe spécial de négociation comprenant des représentants de 13 pays européens, a été mis en place et s'est réuni en juillet 2014 pour négocier les conditions de fonctionnement, les attributions du Comité ainsi que les modalités du dialogue européen. L'accord portant sur le CEE a été signé en septembre 2014. La première réunion du CEE a eu lieu en novembre 2014.

Le Comité d'entreprise européen aura vocation à réunir les intérêts de l'entreprise et des salariés, dans une démarche constructive, en traitant de l'ensemble des questions transnationales (c'est-à-dire concernant au moins deux pays) dans un esprit de concertation et de dialogue. Il se réunira une fois par an. Il est constitué d'un bureau de quatre représentants et est présidé par le Directeur des Ressources humaines Groupe.

#### e) Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs

En cohérence avec l'ambition « Best Place To Work », les risques professionnels, y compris les risques psychosociaux, sont intégrés dans les plans de développement. La ligne directrice en ce domaine est de garantir aux collaborateurs un cadre de travail sûr et sain leur permettant d'exercer leur activité de manière efficace. Les pays adaptent cette ligne directrice, en tenant compte de leurs besoins, des pratiques locales, du cadre légal et réglementaire imposé par les pouvoirs publics. Ils organisent leurs actions autour de trois axes : la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux et la protection sociale des salariés.

L'ensemble des données chiffrées relatives à la santé et la sécurité figure page 72.

##### e1) La prévention des risques professionnels

L'approche d'Edenred en la matière est conduite en concertation avec les Comités d'hygiène et de sécurité existants. De nombreux pays disposent d'un CHSCT ou d'une structure analogue. Sont mises en place des actions de formation et sensibilisation des collaborateurs. Des experts viennent attester de la conformité des installations, ou fournir des conseils aux collaborateurs en matière de santé.

##### *Pour les entités France et Edenred International*

Les entités d'Edenred France et d'Edenred International ont chacune mis en place un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont le rôle est de veiller à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et à l'amélioration des conditions de travail, notamment par l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les collaborateurs. L'ensemble des risques professionnels sont répertoriés dans un Document Unique d'évaluation des risques

professionnels, sur la base duquel un plan d'actions concret est établi pour réduire, voire éliminer, les risques identifiés.

#### *Au Royaume-Uni*

La filiale a signé une Charte politique sécurité encourageant les salariés à remonter à la hiérarchie tout risque pour leur sécurité et prendre toute mesure de nature à la préserver. L'ensemble des accidents sont reportés dans le cahier prévu à cet effet. De plus, des formations sur la sécurité sont dispensées à tous les nouveaux collaborateurs intégrant la filiale.

#### *Au Brésil*

Conformément à la législation en vigueur, l'entreprise réunit chaque année un Comité de prévention des accidents du travail (CIPA). Ce Comité, composé de représentants élus, établit une cartographie des risques identifiés dans chacune des unités de travail dans un document spécifique, régulièrement mis à jour, et met en place des politiques de prévention et des actions de sensibilisation. Un bulletin d'information régulier donne des informations sur la santé au travail, l'ergonomie, la sécurité routière, etc. Des sauveteurs secouristes au travail sont régulièrement formés pour porter secours en cas d'accident.

#### *En Allemagne*

La filiale a mis en place un programme intitulé « Health@work » (santé au travail). Ce programme regroupe différentes actions : informations en matière de santé (ex. prévention grippe) ; visite annuelle du médecin du travail, contrôles des postes de travail ; lettres d'information sur l'alimentation équilibrée, le sport, la relaxation ; corbeille de fruits hebdomadaire ; etc. Ce programme s'appuie sur un réseau de dix correspondants premiers secours et 15 correspondants feu et sécurité, qui sont formés régulièrement.

#### *En Belgique*

La Belgique est affiliée à un service externe de prévention et de protection : le CESI, qui, par l'intermédiaire de ses conseillers en prévention, participe à l'identification et à la maîtrise des risques liés au travail. Un conseiller en prévention a été désigné comme responsable de la protection et du bien-être au travail. Il est partie intégrante du Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) réunissant également le chef d'entreprise (ou son représentant), les délégués de la Direction, des délégués du personnel et le médecin du travail. Le CPPT se réunit chaque mois.

### e2) Les risques psychosociaux

#### *Pour les entités France et Edenred International*

Les filiales de la France et d'Edenred International ont signé en juillet 2011 un premier accord de méthode visant à poser les bases d'une démarche globale en matière de prévention des risques psychosociaux au sein d'Edenred. Il s'agit de créer un indicateur collectif de santé, le dispositif d'évaluation de la santé au travail reposant sur des questionnaires anonymes remplis par les salariés volontaires à l'occasion des visites médicales périodiques. L'outil d'évaluation ainsi développé permet au Médecin du travail, si le salarié en fait la demande, d'obtenir un diagnostic fin de l'état d'anxiété, de stress voire de dépression du salarié permettant une bonne prise en charge des salariés, dans le strict respect du secret médical. Par ailleurs, les données recueillies enrichiront une base

de données collective permettant de construire des analyses et d'identifier les éventuels facteurs de risques pour en déduire un plan d'actions.

Une enquête sur les risques psychosociaux et sur le stress a été menée pendant un an conjointement avec la médecine du travail. Les résultats ont été dépouillés et vont donner lieu à un plan d'actions en 2015. L'entreprise a fait intervenir un ergonome pour réduire les troubles musculo-squelettiques.

#### *En Italie*

La filiale a revu en 2014 l'analyse des facteurs de stress liés à l'activité professionnelle, qui avait été conduite en 2013. Les résultats ont été partagés avec le Comité d'Hygiène et de Sécurité et les syndicats.

### e3) Protection sociale & autres avantages Santé

Protéger la santé des collaborateurs du Groupe est l'un des axes majeurs de la politique Edenred de bien-être au travail. Le Groupe est donc attentif aux régimes de protection sociale offerts aux collaborateurs dans l'ensemble des filiales. Le niveau de couverture des régimes obligatoires étant très variable d'un pays à un autre, chaque entité définit le niveau de couverture complémentaire qu'elle souhaite mettre en place en fonction de son contexte local, son plan de développement et ses capacités financières. Des couvertures santé complémentaires sont proposées dans plusieurs filiales d'Edenred en Amérique latine, Europe et Asie :

- les collaborateurs en situation d'expatriation peuvent bénéficier, outre du régime local, d'un régime de protection sociale internationale spécifique en fonction du pays de destination et du niveau de la couverture sociale locale. Le principe affiché est d'assurer une continuité de la protection sociale par rapport au pays d'origine, notamment sur les droits à la retraite tout en respectant l'équité vis-à-vis des collaborateurs locaux ;
- les filiales de la France et Edenred International ont signé un accord de Groupe Frais de santé et Prévoyance en novembre 2010 puis un accord d'entreprise propre à chaque entité, afin que les collaborateurs et leurs familles soient assurés d'une couverture adaptée leur permettant de faire face aux conséquences d'une maladie, d'un accident, d'un décès ou d'une incapacité ;
- au Brésil, la plateforme « Viva Melhor », intégrée au dispositif global des avantages aux salariés, offre aux collaborateurs tous les soins nécessaires pour leur bonne santé et propose des mises en relation avec des psychologues, nutritionnistes, coachs sportifs, médecins, etc.

De nombreuses filiales proposent des examens médicaux à leurs collaborateurs, notamment la Colombie, la Pologne et la Hongrie.

Dans d'autres pays, l'engagement se traduit également par des initiatives en faveur d'une bonne santé et/ou d'une alimentation équilibrée. C'est ainsi que sont organisées des « journées de la santé », des conférences ou ateliers sur la nutrition et la santé, des actions d'incitation à une pratique sportive régulière. La France organise des actions de sensibilisation à la santé et à la sécurité : journée Découverte Santé et Sécurité au Travail (SST), Journée de lutte contre l'hépatite avec Santé En Entreprise, une campagne annuelle de vaccination contre la grippe, une journée centrée sur l'Alimentation saine et équilibrée, une semaine dédiée au bien-être (*Bee Week*).



## 4.1.3 ANNEXE BILAN SOCIAL : DONNÉES CHIFFRÉES GROUPE 2014

	France	Europe (hors France)	Amérique latine	Reste du Monde	Structures Mondiales	Total 2014	Total 2013
<b>Effectifs</b>	<b>736</b>	<b>1 812</b>	<b>2 413</b>	<b>1 104</b>	<b>198</b>	<b>6 263</b>	<b>6 175</b>
% femmes	56,93%	56,68%	47,58%	45,20%	48,48%	50,92%	50,77%
% hommes	43,07%	43,32%	52,42%	54,80%	51,52%	49,08%	49,23%
Nombre de stagiaires	21	25	27	11	7	91	84
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	90,63%	92,22%	97,26%	96,74%	96,46%	94,91%	94,56%
ETP	672	1 829	2 463	1 043	164	6 170	6 136
<b>Encadrement</b>							
dont % de managers <sup>(1)</sup>	19,16%	18,65%	19,69%	21,92%	42,42%	20,44%	20,05%
dont % de femmes managers	46,81%	42,01%	34,32%	40,08%	38,10%	39,06%	40,06%
dont % d'hommes managers	53,19%	57,99%	65,68%	59,92%	61,90%	60,94%	59,94%
<b>Formation</b>							
<b>Nombre d'heures de formation</b>	<b>10 835</b>	<b>23 065</b>	<b>54 623</b>	<b>14 758</b>	<b>1 243</b>	<b>104 524</b>	<b>101 169</b>
Nombre d'heures de formation des salariés managers	2 009	7 356	15 789	2 420	493	28 067	28 858
Nombre d'heures de formation des salariés non-managers	8 826	15 709	38 834	12 338	750	76 457	72 311
<b>Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation</b>	<b>615</b>	<b>1 274</b>	<b>2 274</b>	<b>661</b>	<b>65</b>	<b>4 889</b>	<b>4 677</b>
Nombre de managers ayant suivi au moins une formation	116	266	486	121	24	1 013	1 055
Nombre de non-managers ayant suivi au moins une formation	499	1 008	1 788	540	41	3 876	3 622
<b>Accidents du travail <sup>(2)</sup></b>							
Taux de fréquence des accidents de travail (en %)	6,44	1,93	2,27	1,33	0,00	2,38	3,87
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0
Taux de gravité (en %) <sup>(3)</sup>	0,26	0,06	0,05	0,00	0,00	0,07	0,15
Taux d'absentéisme (en %) <sup>(4)</sup>	3,85	3,38	1,35	1,21	1,39	2,20	2,42

**Précisions sur les informations publiées :**

Les effectifs sont comptabilisés en personnes physiques au 31/12 et en ETP (Équivalent Temps Plein).

La notion d'effectif vise à quantifier l'effectif contractuel en personnes physiques (uniquement les personnes liées par un contrat de travail, CDI et CDD – ce qui exclut les stagiaires, les prestataires et le personnel sous-traitant), quel que soit leur temps de présence ou leur temps de travail contractuel. L'effectif total en personnes physiques sert d'élément de base pour le calcul de plusieurs autres indicateurs.

L'Équivalent Temps Plein (ETP) vise à quantifier l'effectif sur une base comparable : le temps plein de référence, en vigueur au sein de chaque entité. Il s'agit ici de quantifier la force de travail opérationnelle au sein de l'organisation en tenant compte de la durée du travail et du temps de travail contractuel. Sont également pris en considération les stagiaires, les intérimaires.

- (1) La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation.
- (2) Accidents du travail : l'accident mortel ou non survenu au cours ou à cause du travail, y compris les accidents de trajet, de toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit pour le groupe Edenred et ayant entraîné au moins une journée d'absence.
- (3) Taux de gravité : rapport entre le nombre de journées de travail perdues suite à l'accident de travail multiplié par 1 000 et le nombre total des heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année civile.
- (4) Le taux d'absentéisme est le quotient du nombre de jours d'absence par rapport au nombre de jours théoriques de travail (c'est-à-dire le nombre de jours qui auraient été travaillés sans absence). Ceci inclut les absences pour accidents du travail, accidents de trajet, maladies professionnelles et maladies non professionnelles.

#### 4.1.4 ANNEXE BILAN SOCIAL FRANCE 2014

Les informations comprises dans le bilan social consolidé ci-dessous sont relatives à Edenred France et Accentiv' Kadéos formant ensemble une seule unité économique et sociale (UES) en matière d'obligations sociales.

	2014
<b>Effectif</b>	
Effectif total <sup>(1)</sup>	736
Pourcentage de femmes	57%
Pourcentage d'hommes	43%
<b>Effectif par âge</b>	
Moins de 25 ans	3%
25 à 34 ans	40%
35 à 44 ans	37%
45 à 54 ans	14%
Plus de 55 ans	5%
Nombre de collaborateurs en Contrat à durée indéterminée	667
Nombre de collaborateurs en Contrat à durée déterminée	69
Nombre de collaborateurs en Contrat à temps partiel	44
Collaborateurs de nationalité étrangère <sup>(2)</sup> (en % de l'effectif total)	4,22%
<b>Recrutement</b>	
Nombre d'embauches par Contrat à durée indéterminée	87
Nombre d'embauches par Contrat à durée déterminée	123
<b>Rémunération</b>	
Masse salariale brute <sup>(3)</sup> (en millions d'euros)	27,7
<b>Intéressement collectif 2013 versé en 2014</b>	
Nombre de bénéficiaires	793
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	1 330,13
<b>Supplément d'intéressement 2013 versé en 2014</b>	
Nombre de bénéficiaires	793
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	214,76
<b>Participation 2013 versée en 2014</b>	
Réserve Spéciale de Participation nette <sup>(3)</sup> (en euros)	570 936
Nombre de bénéficiaires <sup>(4)</sup>	793
Montant médian net par bénéficiaire (en euros)	739,78
<b>Conditions d'hygiène et de sécurité</b>	
Nombre de réunions de CHSCT <sup>(5)</sup>	6
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	163
<b>Relations professionnelles</b>	
Accords collectifs signés en 2013	2
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	36 h
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	24

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre 2014, quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.

(3) Condition d'ancienneté : trois mois de présence dans l'exercice.

(4) Le montant de la réserve spéciale de participation est déterminé, pour chaque exercice, par la somme des réserves de participation, telles qu'elles auraient été calculées (calcul selon formule légale) séparément dans chaque société du Groupe, partie à l'Accord.

(5) CHSCT : Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail.

## 4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

### INTRODUCTION

Avec l'invention de *Ticket Restaurant*® en 1962, Edenred a participé à la démocratisation de la pause déjeuner des salariés. Depuis, Edenred contribue au progrès social grâce à ses programmes qui facilitent la vie des salariés et des citoyens. Le Groupe s'engage au quotidien dans une démarche de Responsabilité sociétale en cohérence avec ses activités. « Ideal » est le nom de cette démarche sociétale, qui se décline en trois piliers :

Le premier concerne **la promotion d'une alimentation saine** qui est au cœur des métiers d'Edenred, puisque près de 80% du volume d'émission total du Groupe est réalisé par des solutions liées à l'alimentation. Avec « Ideal meal », Edenred a pour ambition de faciliter auprès de ses parties prenantes l'accès à une alimentation saine à un prix abordable dans l'ensemble des filiales du Groupe.

Le second est **la préservation de l'environnement** dans les activités quotidiennes du Groupe, aussi bien dans les activités de bureaux, de production que dans les solutions développées par Edenred. « Ideal green » recouvre l'ensemble des actions locales menées dans ce domaine.

Le soutien au **développement des communautés locales** constitue avec « Ideal care » le troisième pilier de l'approche sociétale. Pour les équipes d'Edenred, réparties dans 42 pays dans le monde, la solidarité locale est une composante essentielle de l'intégration du Groupe dans les écosystèmes locaux.

### POSITIONNEMENT ET OBJECTIFS DE L'APPROCHE SOCIÉTALE « IDEAL » D'ICI 2016



Ce schéma synthétise le positionnement cible, de même que l'objectif du Groupe sur chacun des piliers de l'approche « Ideal ».

Il présente également les différents degrés de pilotage de ces piliers. Le pilier « Ideal meal » est l'enjeu prioritaire identifié par le Groupe d'ici 2016. Il implique un pilotage plus global avec des ressources

dédiées et la production d'outils pour faciliter le déploiement de nouvelles initiatives.

### 4.2.1 IDEAL MEAL POUR PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION SAINES

Acteur de la promotion de l'équilibre alimentaire et la lutte contre l'obésité depuis près de dix ans, Edenred a souhaité renforcer son action dans ce domaine depuis son indépendance. Le programme « Ideal meal » recouvre l'ensemble des actions menées au niveau du Groupe pour promouvoir une alimentation saine.

« Ideal meal » a été conçu pour répondre avec pragmatisme à un véritable enjeu de santé publique pour la Cité :

- véritable fléau mondial, l'obésité et les surpoids touchent 1,46 milliard de personnes, soit plus d'un adulte sur trois dans le monde. Ceci implique une très forte hausse du nombre de personnes souffrant de certains types de cancers, de diabète, d'accidents vasculaires cérébraux ou de crises cardiaques, faisant peser un fardeau énorme sur les systèmes de santé publique. Aujourd'hui, la majorité des personnes en surpoids ou obèses se trouvent dans les pays en développement plutôt que dans les pays développés. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) souligne que la surcharge pondérale et l'obésité sont le cinquième facteur de risque de décès au niveau mondial et qu'au moins 2,8 millions d'adultes en meurent chaque année ;
- producteur des solutions *Ticket Restaurant®* et *Ticket Alimentation®*, le Groupe est en lien direct avec des affiliés, bénéficiaires et clients qui font chaque jour des choix alimentaires importants pour leur santé. Avec près de 660 000 entreprises clients, 1,4 million de prestataires affiliés et 41 millions de bénéficiaires, Edenred peut agir concrètement pour faciliter des choix alimentaires plus sains.

Chaque filiale est ainsi encouragée à mettre en place des initiatives, qui visent à faciliter une alimentation saine auprès des parties prenantes directes du Groupe : clients, affiliés, bénéficiaires et employés d'Edenred. Ces actions dépendent du contexte local et des enjeux alimentaires de chaque pays. Elles ont en commun de viser un impact concret sur les habitudes alimentaires des parties prenantes, suivies au moyen d'indicateurs dédiés.

#### 4.2.1.1 Un engagement majeur en lien avec le cœur de métier d'Edenred

Depuis la création d'Edenred, de nombreuses actions ont été engagées, participant à la dynamique du programme « Ideal meal » : **le programme FOOD** qui porte la majorité des initiatives du Groupe en Europe, **le programme Alimentation & Équilibre** dans les pays d'Amérique du Sud et des initiatives locales menées dans certains pays comme au Brésil avec le **programme AVANTE™**. À fin 2014, on peut compter 15 pays déjà engagés dans des actions de promotion d'une alimentation saine, couvrant 68% des effectifs.

#### a) Edenred, coordinateur du programme FOOD en Europe

##### Genèse du projet pilote européen

Constitué en consortium public-privé, le programme FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) vise à apporter des réponses au problème croissant de l'obésité en Europe. Ce programme a

démarré en 2009 sous forme de projet grâce au co-financement de la Commission européenne dans 6 pays européens (Belgique, Espagne, France, Italie, République tchèque et Suède) avec pour objectif de sensibiliser les employés et les restaurateurs à une alimentation équilibrée et d'adapter l'offre à la demande.

Edenred est le porteur et le coordinateur du projet. Présent dans chacun des pays du programme, il assure son déploiement avec les différents partenaires, et est spécifiquement en charge de sa dissémination, et des relations avec le réseau de restaurants.

À l'issue des 28 mois du projet et grâce à l'implication de plus de 35 partenaires publics et privés, plus de cent outils ont été développés et communiqués envers les deux groupes cibles : salariés et restaurants. Les résultats du projet FOOD ont été rassemblés dans une publication, expliquant la méthodologie du projet et présentant ses principaux résultats. Lien vers la publication <sup>(1)</sup>.

#### Passage du projet au programme FOOD en 2012

Au vu des résultats du projet pilote, les partenaires ont décidé de transformer FOOD en programme, afin de poursuivre les mêmes principes et objectifs. 23 partenaires ont ainsi signé le 14 décembre 2011, un nouvel accord de consortium définissant les principales actions et la structure du programme. La volonté de poursuivre FOOD vise également à le développer dans de nouveaux pays et avec de nouveaux partenaires. Deux nouveaux pays ont ainsi rejoint le programme FOOD : la République slovaque et le Portugal.

#### Le baromètre européen FOOD : un outil de suivi et d'évaluation du programme

Un baromètre européen a été lancé en 2012 dans le but de suivre et d'analyser les besoins des salariés et des restaurants ainsi que des évolutions possibles. Pour la troisième année consécutive, 5 500 employés et 720 restaurateurs dans six pays européens (Belgique, Espagne, France, Italie, République tchèque et Slovaquie) ont répondu aux questionnaires en 2014, permettant ainsi de mieux comprendre les besoins et les attentes sur l'accès à une alimentation saine à la pause déjeuner. Le Portugal, qui a rejoint le programme en 2012, a pour la première fois administré le baromètre auprès de son réseau de 50 restaurants labellisés avec un taux de participation à l'enquête de 88%.

Près des ¾ des salariés interrogés effectuent une pause déjeuner tous les jours (chiffre stable depuis 2012) et 69% des restaurants pensent que les clients sont sensibles à une offre alimentaire équilibrée (augmentation de 12 points par rapport à 2013), ce qui se traduit par une augmentation observée des ventes de repas équilibrés sur l'année de 20% en moyenne.

#### Réalisations dans les pays du programme FOOD en 2014

Edenred Portugal a créé en 2013, en collaboration avec son partenaire le ministère de la Santé, un livre intitulé *Livre de l'alimentation intelligente*. L'objectif de ce livre est de présenter des conseils et des recettes pour acheter, préparer, cuisiner et conserver

(1) <http://www.food-programme.eu/fr/projet/publication-finale-projet>.

les aliments, tout en s'adaptant à un contexte économique difficile. En 2014, Edenred Portugal a développé avec son partenaire public deux outils pour valoriser les contenus du livre :

- un site web reprenant de façon interactive et illustrée l'ensemble du contenu du livre <http://www.alimentacaointeligente.dgs.pt/> - le site a reçu plus de 44 500 visites en six mois ;
- un atelier de deux heures présentant les principales recommandations du livre, animé par un nutritionniste pour sensibiliser les salariés des clients d'Edenred aux principes d'une alimentation saine à un prix abordable. Ces ateliers ont été conduits chez cinq entreprises clientes touchant environ 150 personnes.

En Espagne et en République tchèque, les équipes Edenred ont animé un concours permettant de mettre en avant les restaurateurs engagés en faveur d'une alimentation équilibrée : le « FOOD restaurant award ».

- En République tchèque, 3 600 restaurants ont été nominés par plus de 3 200 bénéficiaires de *Ticket Restaurant*® et plus de 1 000 ont reçu la labellisation FOOD.
- En Espagne, la FEDN (Fundación Española de Dietistas-Nutricionistas) a sélectionné trois restaurateurs FOOD parmi 69 sur la base des menus servis au quotidien dans leur restaurant (entrée, plat, dessert). Les nominés ont ensuite participé à une épreuve de dégustation. La couverture du concours dans la presse et sur les médias sociaux a ainsi augmenté la notoriété des restaurateurs primés.

Le site internet du programme a par ailleurs été refait dans l'optique de mieux disséminer les outils de communication existants et à venir, générant 40 000 visites supplémentaires.

## b) « Alimentation & Équilibre » en Amérique latine

Edenred a développé dès 2005 un programme nutritionnel dont la vocation est de contribuer à l'amélioration de l'équilibre alimentaire. L'objectif de ce programme est de permettre aux bénéficiaires de *Ticket Restaurant*®, via les restaurateurs affiliés, d'identifier facilement les plats qui respectent les règles d'une alimentation variée et équilibrée. Ce programme baptisé Alimentation & Équilibre et représenté par la mascotte Gustino, a été élaboré en partenariat avec des experts nutritionnistes, des partenaires publics locaux et des représentants de la restauration qui assurent la validité de la démarche.

Ce programme est aujourd'hui actif dans les pays d'Amérique latine où Edenred est présent notamment au Chili, au Mexique, en Uruguay et au Venezuela.

### Réalisations dans les pays Alimentation & Équilibre en 2014

Au Chili, les équipes d'Edenred ont restructuré le programme autour d'une offre évolutive pour leurs clients. La totalité des clients a accès gratuitement au premier niveau de sensibilisation. Ce premier niveau comprend pour les bénéficiaires l'envoi de conseils nutritionnels, la possibilité d'échanger avec une diététicienne, l'accès à des ateliers de sensibilisation en entreprise et à une évaluation individuelle en ligne. Les autres niveaux comprennent des services additionnels comme des cours de cuisine et un coaching annuel personnalisé en lien avec les habitudes alimentaires et la santé des salariés.

En Uruguay, le programme de la filiale uruguayenne, qui fête ses dix ans cette année, est toujours très actif auprès de l'ensemble des parties prenantes. Des sessions de formation ont permis de former 400 salariés en 2014 aux principes d'une alimentation saine. Pour les clients « Grands comptes », des cours de cuisine ont été animés par un chef et un responsable de la Commission Honoraire de la Santé Cardio-vasculaire permettant de toucher près de 200 personnes ; de nombreuses actions de promotion directe et indirecte ont été organisées pour mettre en valeur l'engagement des affiliés du programme. Enfin, les équipes d'Edenred travaillent régulièrement en partenariat avec les pouvoirs publics pour sensibiliser le grand public : avec l'INDA (Institut National de l'Alimentation) pour la Journée de l'hypertension ; avec les ministères de la santé, de l'agriculture et la FAO (Food and Agriculture Organization) à l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation.

Au Mexique, les équipes avaient lancé en 2013 une enquête interne pour étudier les habitudes alimentaires des collaborateurs. Les résultats de cette étude ont été utilisés en 2014 dans un livre blanc regroupant les meilleures pratiques des entreprises mexicaines en matière de santé, publié par l'Association Mexicaine des Directeurs de Ressources humaines. La filiale a également participé au concours *Ideal meal* organisé au niveau Groupe à l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation en invitant près de 500 000 bénéficiaires à partager leur repas idéal sur les médias sociaux.

Au Venezuela, les salariés de la filiale ont participé à leur tour à l'enquête *Ideal meal* sur leurs habitudes alimentaires en 2014, ce qui a permis d'identifier des actions à très court terme pour sensibiliser aux conséquences d'une mauvaise alimentation, enjeu majeur dans un contexte économique difficile comme celui du pays. En réponse aux besoins remontés lors de cette enquête, la filiale vénézuélienne a organisé un cours de cuisine pour les salariés chez un affilié et une semaine d'activités sous le signe de la santé pour ses salariés : cours de danse, consultations auprès de nutritionnistes et d'endocrinologues, ainsi que des check-up du taux de glycémie et de l'hypertension.

## c) Le programme AVANTE™ au Brésil

Le programme AVANTE™, qui s'inscrit dans la démarche du Groupe *Ideal meal*, vise à améliorer la qualité de vie par le biais d'actions promouvant des habitudes alimentaires plus saines.

Ce programme cible l'ensemble des parties prenantes d'Edenred avec les objectifs associés suivants :

- sensibiliser les bénéficiaires à l'importance d'une alimentation saine ;
- fournir aux affiliés des conseils afin de proposer des menus plus équilibrés ;
- permettre aux clients d'agir pour la santé de leurs employés.

De nombreuses actions AVANTE™ ont été mises en place depuis 2013 :

- pour les bénéficiaires : un site spécialisé en nutrition fournit des conseils, des recettes, et d'autres outils encourageant une alimentation plus équilibrée ;
- pour les établissements affiliés : des cours et conseils pour offrir à leurs clients une cuisine plus saine ;

- pour les entreprises clientes : des groupes de travail, l'élaboration du profil nutritionnel de leurs salariés et des outils de communication ;
- de plus, Edenred Brésil a organisé de nombreux événements tels que le concours du « Melhor Prato feito » (*Meilleur plat préparé*) et la dégustation de plats sains lors du Congrès national des Ressources humaines.

Pour les salariés Edenred Brésil, le programme « Viva Melhor » (*Vivre Mieux*), animé par une équipe composée de personnels de santé et du département Bénéfices, Santé et Motivation, se décline en trois axes : la qualité de vie, la sensibilisation à la santé et la prévention des maladies.

Dans ce cadre, l'équipe d'Edenred Brésil a mis en place le programme « Medida Ticket® » (*Prendre des mesures avec Ticket®*) qui a permis à 22 employés d'être suivis sur quatre mois par des endocrinologues et nutritionnistes dans le but de perdre du poids et de prévenir les maladies chroniques associées au surpoids. Cet accompagnement s'est manifesté sous la forme d'entretiens individualisés et de pratiques d'activités sportives.

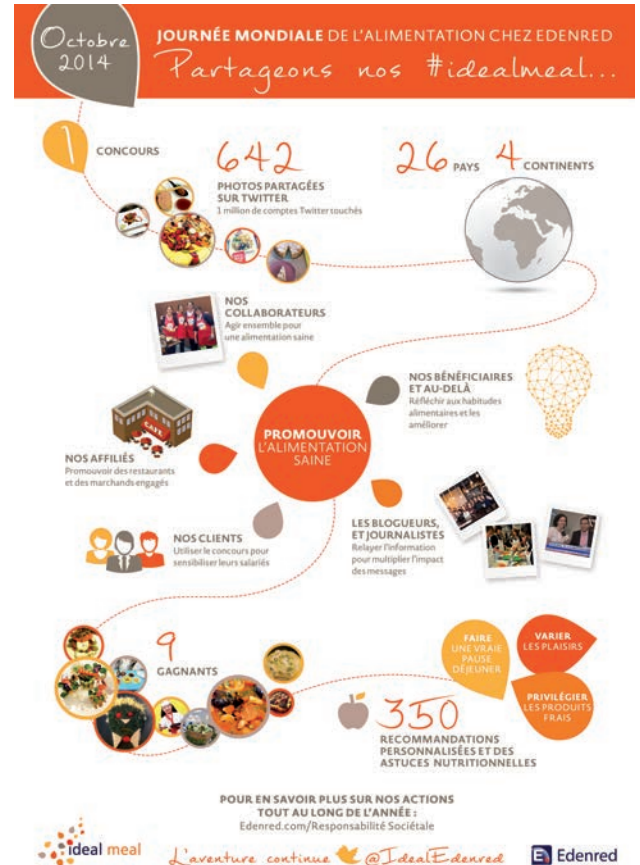
#### 4.2.1.2 Ideal meal Day, une deuxième édition sous le signe du partage

À l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation, le 16 octobre, chaque filiale sensibilise ses collaborateurs, ses clients, ses affiliés, et ses bénéficiaires, en organisant des activités de promotion de l'alimentation saine et en diffusant des conseils de nutrition.

Pour l'édition 2014 de la journée, un concours international a été organisé pour inviter les internautes à « Partagez leurs #idealmal », c'est-à-dire leur vision d'un repas sain. Du 16 au 22 octobre 2014, les participants ont posté des photos de leur repas idéal sur Twitter avec des commentaires décrivant le plat, l'endroit (@restaurant), la recette... Les trois meilleures propositions dans les catégories « gourmand », « beau » et « original » ont été sélectionnées par un jury composé de chefs, de nutritionnistes et de blogueurs et récompensées par des prix. Plus de 600 photos ont été partagées, permettant de toucher plus de 1 million d'utilisateurs.

Pendant toute la durée du concours, des conseils nutritionnels ont été postés sur le compte Twitter RSE d'Edenred et des diététiciens ont commenté les propositions de repas sains en répondant directement aux participants. Près de 350 conseils en trois langues ont été échangés durant la semaine.

#### INFOGRAPHIE REPRÉSENTANT LES IMPACTS DE LA JOURNÉE IDEAL MEAL EN 2014 :



#### 4.2.1.3 L'enquête Ideal meal pour mieux répondre aux contextes locaux

Les collaborateurs ont un rôle central dans la conception et la diffusion de la démarche Ideal meal. Edenred a lancé, en 2013, une étude portant sur la diversité des habitudes alimentaires de ses salariés. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre la diversité des habitudes alimentaires et surtout d'identifier les bons leviers pour agir en fonction des contextes locaux et des cultures de chaque filiale.

L'enquête a été réalisée dans un premier temps au Mexique, aux États-Unis, en Pologne et en Belgique sur un panel de 650 salariés. En s'appuyant sur l'analyse de ces résultats et sur les études externes existantes pour compléter la vision des collaborateurs, les équipes travaillent ensuite à établir des plans d'actions locaux à destination des affiliés, clients et bénéficiaires du Groupe, pour répondre aux enjeux alimentaires propres à leur marché.

L'enquête s'est poursuivie en 2014 dans sept nouveaux pays du Groupe (Allemagne, Italie, Grèce, Roumanie, Royaume-Uni, Venezuela et Brésil). Les 18 questions communes ont donc été posées à un peu plus de la moitié des salariés du Groupe, soit plus de 3 000 personnes. L'ensemble des résultats collectés lors de ces enquêtes internes sera consolidé en 2015.

## LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL MEAL EN 2014



## 4.2.2 IDEAL CARE POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Partout où il est présent, le Groupe tisse des liens avec les communautés locales notamment avec des partenaires associatifs pour venir en aide aux populations en difficulté.

Les collaborateurs d'Edenred sont le moteur de ces actions qui se matérialisent sous forme de collectes, de mécénat de compétences ou d'actions de lien social. Les différentes parties prenantes (clients, affiliés, bénéficiaires...) sont très souvent associées à ces opérations de solidarité.

Edenred privilégie les partenariats sur le long terme avec les structures aidées. Les projets soutenus sont de diverses natures et choisis en fonction du contexte local de chaque filiale : aide alimentaire par des collectes et des dons de titres, soutien en faveur de l'éducation ou de l'aide à la réinsertion professionnelle.

### 4.2.2.1 Eden for all, journée Groupe autour de la solidarité

Chaque année, à l'occasion de l'anniversaire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le 10 décembre, Edenred organise une journée internationale de solidarité intitulée « Eden for all ». Avec la devise « We care, We share », le Groupe invite ses collaborateurs à se mobiliser pour venir en aide aux communautés locales de leur pays. Lors de cette journée, ils organisent des collectes répondant aux besoins d'une association partenaire et/ou donne de leur temps en s'investissant dans un ou plusieurs projets caritatifs.

Lors de cette journée, qui s'est tenue pour la cinquième année consécutive, les collaborateurs ont organisé des collectes de nourriture, de vêtements, de jouets, de fonds et participé à des

activités auprès des associations partenaires. Le département RSE consolide après chaque événement organisé le nombre de collaborateurs impliqués, ainsi que le nombre de personnes touchées par l'action et le montant des dons en nature ou en argent.

Parmi les initiatives menées dans les filiales en 2014 :

En Allemagne, les équipes se sont mobilisées autour de trois activités pour apporter leur soutien aux enfants issus de familles défavorisées : une vente de gâteaux maison a permis de lever près de 2 000 euros pour l'association Deutsche Lebenshilfe qui offre un petit déjeuner aux enfants pendant toute l'année scolaire ; trois collaboratrices ont apporté 20 000 euros de jouets aux enfants du foyer « Marienheim Baschenegg » ; deux autres collaborateurs ont livré 30 luges aux enfants de la fondation Tabaluga.

Au Brésil, des collaborateurs accompagnés de leurs enfants et Gilles Cocolli, Directeur général de la filiale, ont passé une journée avec des personnes en situation de handicap mental accompagnées par l'association ADERE. Au programme de cette journée solidaire, des ateliers d'artisanats, des jeux et un repas partagé tous ensemble.

En Roumanie, la foire de Noël organisée par 110 collaborateurs accompagnés de leurs enfants a permis de financer la scolarité de 60 enfants défavorisés et de donner 1200 euros à l'association OvidiuRo qui les accompagne tout au long de l'année.

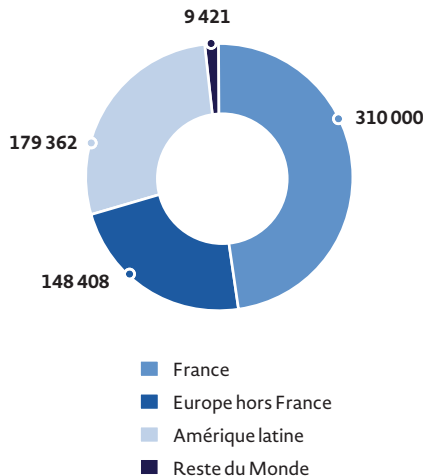
À Singapour, tous les collaborateurs se sont mobilisés pour préparer 400 cadeaux et 400 gâteaux pour les pensionnaires d'une maison de retraite. 55 volontaires ont ensuite passé une après-midi de jeux et d'échange avec les résidents.

En 2014, Eden for all a été suivi dans 29 filiales avec la participation de 4 098 collaborateurs.

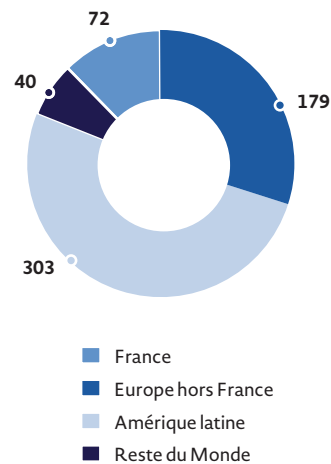
### 4.2.2.2 Autres initiatives

En dehors de la journée Eden for all, le Groupe valorise en interne les nombreuses initiatives menées tout au long de l'année en partenariat avec les associations locales. Au total, ce sont 245 associations qui sont soutenues par le Groupe dans l'ensemble de ses pays, via 647 191 euros de dons et 594 jours (sur une base de 8 heures par jour) consacrés à des actions de mécénat.

RÉPARTITION DES DONS À DES ASSOCIATION  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (€)



TEMPS CONSACRÉ AUX ACTIONS DE BÉNÉVOLAT  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (jours/homme)



#### a) Actions menées par les collaborateurs

##### Au Mexique

Edenred soutient depuis 2007 l'association « Un toit pour mon pays » (*Un Techo para mi país*) qui construit des logements pour les familles en situation de précarité. Depuis huit ans, l'engagement des salariés volontaires a représenté près de 1 300 heures de travail. Environ 500 salariés sont intervenus accompagnés par les bénévoles de l'association pour construire des logements ayant bénéficié à 53 familles.

##### Au Siège (France)

Des collaborateurs du Siège ont participé à une initiative originale organisée par l'association française Probono. Intitulée, « Campus Probono », cette opération a pour objectif de mobiliser les compétences de salariés volontaires d'entreprises comme Edenred pour aider des petites et moyennes associations sur des problématiques précises. Ces journées de mécénat de compétences sont organisées avec la participation d'étudiants sur leurs campus, afin de favoriser la diversité des profils et d'assister au mieux les associations. Deux associations ont ainsi été aidées sur des problématiques de communication et de Ressources humaines.

##### Au Venezuela

Lancé fin 2009, le programme de bénévolat « Narices Mágicas Cestaticket® » (Les Nez Magiques de Cestaticket®) est né d'une ambition : mettre à profit le talent des collaborateurs de Cestaticket® pour apporter joie et légèreté dans les hôpitaux vénézuéliens. En trois ans, ce sont en tout 55 hôpitaux, établissements scolaires spécialisés et foyers qui ont ouvert leurs portes aux « Nez Magiques de Cestaticket® ».

Quatre mille enfants et 400 adultes hospitalisés à travers le pays ont ainsi pu bénéficier de cette initiative, largement relayée par les médias vénézuéliens. Depuis 2012, l'initiative a été élargie aux salariés des entreprises clientes d'Edenred Venezuela : ils sont désormais une centaine à prêter main-forte aux 80 bénévoles de Cestaticket®.

#### b) Actions menées en collaboration avec les autres parties prenantes du Groupe

Dans de nombreux pays, le Groupe met à profit son positionnement unique auprès des bénéficiaires et des affiliés pour relayer et soutenir des associations :

##### En France

- Edenred France se mobilise depuis 12 ans aux côtés de la Croix-Rouge française en invitant 1,2 million de salariés à faire don de titres *Ticket Restaurant®* au profit des actions de solidarité de l'association. Premier émetteur français à avoir proposé le don de titres, l'opération « Tickets solidaires » a permis de récolter plus de 2 millions d'euros. Pour chaque titre donné, la Croix-Rouge peut servir jusqu'à 7 repas complets à des personnes dans le besoin. Les utilisateurs de cartes *Ticket Restaurant®* peuvent désormais, tout au long de l'année, faire des dons à la Croix-Rouge française, en quelques clics et en toute sécurité, depuis le site dédié aux salariés bénéficiaires, [www.myedenred.fr](http://www.myedenred.fr). À l'occasion du changement de millésime, ils pourront également reverser à la Croix-Rouge française, entre le 1<sup>er</sup> et le 15 mars 2015, tout ou partie des fonds 2014 restant sur leur compte.
- Pour la deuxième année consécutive, Ticket Kadéos® offre un arbre à chacun de ses affiliés en accompagnement de ces vœux 2015 en partenariat avec Reforest'action. Chaque affilié



peut choisir le projet de reforestation qu'il souhaite soutenir : la plantation de pins maritimes dans les Landes (40) ou le boisement d'une friche agricole à Fontaine la Guyon (28). En 2014, cette initiative a permis de planter 1 000 arbres dans ces deux forêts françaises. La parcelle virtuelle répertoriant l'ensemble des arbres plantés par Ticket Kadéos® est alimentée tout au long de l'année par d'autres opérations de marketing responsable. L'objectif pour 2015 est de planter 1 500 arbres supplémentaires sur cette parcelle : [http://www.reforestation.com/fr/France/Ticket+Kad%C3%A9os/#planter\\_arbres](http://www.reforestation.com/fr/France/Ticket+Kad%C3%A9os/#planter_arbres)

### En Italie

Edenred Italie et *Banco Alimentare* ont signé un partenariat en vue d'encourager la récupération du surplus alimentaire auprès du réseau des affiliés *Ticket Restaurant*®. Grâce au programme « Siticibo » lancé en 2003 par l'association italienne *Banco Alimentare*, plus de 120 000 établissements affiliés au réseau *Ticket Restaurant*® sont désormais invités à faire don de leur surplus alimentaire auprès d'une association caritative.

L'initiative « Siticibo » permet de récupérer les plats préparés non consommés, pour les livrer dans les heures qui suivent à différentes associations caritatives, grâce au travail de bénévoles. En 2013, 71 500 000 kilos de nourriture ont ainsi été collectés, pour venir en aide à 1,8 million de personnes démunies en Italie.

### En République tchèque

Edenred apporte son soutien financier aux collaborateurs qui s'engagent dans des projets solidaires sur leur temps personnel. Chaque collaborateur peut ainsi soumettre un projet associatif à un comité de sélection constitué des équipes RSE et RH. Les projets proposés doivent être soutenus par un collaborateur et cibler les enfants. En 2014, les six projets soumis au comité de sélection, ont été soutenus par Edenred pour un montant de 110 900 CZK (3 960 euros). Parmi eux, cinq initiatives de collaborateurs et un projet transverse d'une association facilitant le retour au travail des collaborateurs après un congé parental.

#### LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL CARE EN 2014



### 4.2.3 AUTRES DONNÉES SOCIÉTALES

#### 4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe

##### En matière d'emploi et de développement régional

De par la nature de son activité, Edenred a un impact positif direct, mais également indirect sur l'emploi local et l'activité des commerces de proximité. En effet, les titres de services prépayés qu'Edenred commercialise, sont une source de revenu importante

pour les affiliés (restaurants, supermarchés...) ainsi qu'un outil puissant pour stimuler l'emploi local, par exemple dans le cadre des titres de services à la personne. Pour les États, la traçabilité de ces titres permet de réduire l'économie informelle, et par conséquent améliore la collecte fiscale.

L'impact d'Edenred en la matière se mesure par le nombre d'affiliés qui acceptent les titres Edenred dans tous les domaines de la vie quotidienne : ce sont près de 1,4 million d'affiliés dans 42 pays.

## En France

Périmètre d'influence d'Edenred en France <sup>(1)</sup>

Emploi	31 décembre 2014
Effectif Total	934
<b>Rémunération</b>	
Masse salariale brute (en millions d'euros)	42

(1) Ce périmètre est composé des filiales de la France et d'Edenred International.

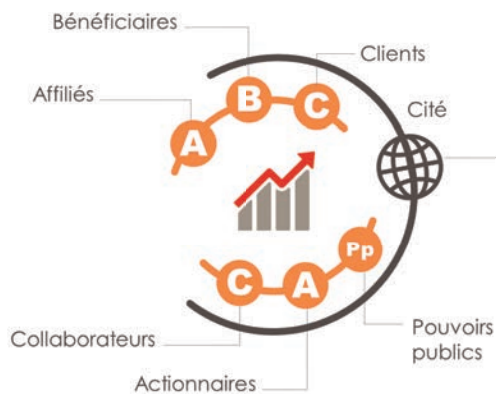
## Sur les populations riveraines ou locales

Le titre Ticket Alimentation® est l'un des produits phares d'Edenred autour de l'alimentation. Il permet aux salariés et à leur famille de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou les grandes surfaces. Dans un bon nombre de pays émergents, c'est une façon d'assurer l'accès à une alimentation saine, non seulement aux salariés des entreprises, mais également à un écosystème plus élargi. Lancée par Edenred en 1983 au Mexique, cette solution a ensuite été diffusée principalement en Amérique latine, notamment au Brésil, et introduite plus récemment dans certains pays d'Europe centrale comme la Bulgarie.

#### 4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société

##### a) Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Depuis 2010, Edenred travaille sur la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise visant à soutenir la stratégie du Groupe. Cette culture d'entreprise s'appelle « Customer Inside », et vise un objectif ambitieux : devenir un partenaire de référence pour l'ensemble des « Customers » : affiliés, bénéficiaires, clients, collaborateurs, actionnaires, pouvoirs publics, et la Cité au sens large.



L'écoute et le questionnement des parties prenantes forment la base de cette approche. De nombreuses initiatives sont menées

au sein du Groupe dans le cadre du « Customer Inside », quelques exemples ci-dessous :

- **auprès des clients** : la filiale France a mis en place un accompagnement renforcé dans le cadre du lancement de la nouvelle carte *Ticket Restaurant*®. En récompense de cette démarche, la filiale a remporté pour la deuxième année consécutive le prix « Élu Service Client de l'Année 2015 », ainsi que le « Prix du service qui simplifie la vie quotidienne des Français » ;
- **auprès des bénéficiaires** : Edenred Belgique a mené un travail de refonte de ses outils en ligne pour les utilisateurs des solutions Edenred et notamment le site internet et la plateforme de services. Afin de développer des solutions répondant parfaitement aux attentes de ces utilisateurs, Edenred Belgique a impliqué des bénéficiaires dans les phases de tests des prototypes. La filiale au Royaume-Uni a mis en place un système intitulé le « total reward statement » qui permet aux salariés de disposer en ligne de l'ensemble des avantages qu'ils reçoivent de leur entreprise (salaires, garde d'enfants, retraite...) ;
- **auprès des affiliés** : en Italie, la filiale a lancé « Edenred Fast », la première application mobile d'Edenred Italie dédiée aux affiliés. Cette nouvelle application a pour but de simplifier la procédure de remboursement des titres *Ticket Restaurant*®. En scannant le code-barres des titres papier à l'aide de leur mobile, les restaurateurs peuvent lancer la procédure directement via « Edenred Fast » sans passer par leur terminal d'encaissement habituel. Toutes les étapes sont désormais digitales, pour un gain de temps maximal. Au Venezuela, plus de 200 collaborateurs du Groupe sont allés visiter 3 000 établissements affiliés. Ils ont présenté à ces partenaires un nouveau canal de communication « Cestaticket Contigo® », et ont pu ainsi comprendre et faire remonter les besoins des affiliés ;
- **auprès des collaborateurs Edenred** : le Groupe poursuit un objectif d'écoute et de progrès continu auprès de ses salariés grâce à l'approche « Best Place to Work ». Près de 84% des collaborateurs du Groupe travaillent aujourd'hui dans une filiale qui a engagé une démarche de certification RH ;
- **auprès des actionnaires** : l'Assemblée générale du Groupe qui s'est tenue le 13 mai 2014 fut l'occasion de présenter l'approche de Responsabilité sociétale aux actionnaires, en faisant un zoom sur *Ideal meal* et ses principales réalisations. À l'issue de la séance plénière, les actionnaires ont pu poser leurs questions à une diététicienne et déguster deux recettes saines issues du cahier de recettes *Ideal meal* présentant les recettes des pays du Groupe, qui leur a été remis en cadeau ;

- **auprès des pouvoirs publics** : en tant qu'acteur dans le domaine de la qualité de vie et des services à la personne, Edenred intervient régulièrement dans ces conférences internationales pour présenter ses solutions ou partager des bonnes pratiques. À l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation, Edenred République tchèque a organisé en coopération avec l'Union des employeurs, une conférence sur l'alimentation équilibrée au travail. L'événement qui s'est tenu le 16 octobre à Prague a réuni plus de 60 participants issus pour la plupart de l'administration publique, d'entreprises privées et d'ONG tchèques, dans le but de promouvoir l'alimentation saine au travail. Les relations d'Edenred dans le cadre des actions du programme européen FOOD avec les partenaires publics et privés du consortium sont un exemple des relations entretenues par le Groupe avec les experts du domaine de la nutrition (cf. partie 4.2.3.1) ;
- **auprès de la Cité** : les filiales Edenred travaillent auprès des associations locales pour répondre au mieux à leur besoin. Huit mois après le lancement de la carte *Ticket Restaurant*<sup>®</sup>, Edenred France a annoncé en décembre 2014 la mise en place du don en ligne au profit de la Croix-Rouge française. Les utilisateurs de cartes *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> peuvent désormais, tout au long de l'année, faire des dons à la Croix-Rouge française, en quelques clics et en toute sécurité, depuis le site dédié aux salariés bénéficiaires, [www.myledenred.fr](http://www.myledenred.fr).

## b) Actions de partenariat ou de mécénat

Le Groupe soutient 245 associations locales à travers ses différentes filiales. Les actions de partenariat ou de mécénat sont présentées dans la partie du Document de Référence « Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales » (cf. partie 4.2.2 page 77).

### 4.2.3.3 Sous-traitance

#### a) Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Le Groupe a formalisé fin 2014 une charte éthique qui mentionne les relations avec les fournisseurs et engage ses partenaires commerciaux, sous-traitants et fournisseurs à se doter de règles éthiques, environnementales et sociales dans le respect des valeurs décrites dans le présent document. La politique d'achats est décentralisée au niveau des différentes filiales d'Edenred. Quelques fournisseurs ont été identifiés comme des partenaires clés et font l'objet de contrats cadre internationaux. C'est le cas par exemple des contrats avec nos principaux imprimeurs ou fournisseurs de cartes. Ces accords-cadres mentionnent le respect de la réglementation du droit du travail en vigueur dans le pays de production. Concernant les achats de papier, qui sont encore essentiels dans l'activité d'Edenred (cf. évolution du passage au numérique, partie 1.3.2.4, page 20), le Groupe privilégie les matériaux respectueux de l'environnement (papier FSC et/ou recyclé) et des encres végétales, lorsque cela est possible en fonction des contraintes de sécurité des titres.

#### b) Importance de la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance concerne majoritairement les prestations informatiques. Le Groupe incite ses filiales à s'assurer que le recours à la sous-traitance est effectué dans le strict respect de la réglementation et du droit du travail (rythme de travail, calcul des heures travaillées...). Dans la charte éthique Groupe, Edenred s'engage à ne pas recourir au travail forcé ou dissimulé ; à refuser de travailler ou à cesser immédiatement de travailler avec des fournisseurs et prestataires qui pourraient avoir recours à des personnes qui travaillent sous la contrainte ou la menace. À titre d'exemple, Edenred France a mis en place une disposition relative au respect de la réglementation du travail.

### 4.2.3.4 Loyauté des pratiques

#### a) Actions engagées pour prévenir la corruption

Compte tenu de l'organisation multi-locale du Groupe, l'approche éthique est adaptée aux contraintes légales et opérationnelles de chaque filiale. Plusieurs entités ont aujourd'hui développé des codes éthiques répondant à des législations spécifiques. C'est le cas, d'Edenred Italie, d'Edenred Brésil, d'Edenred Mexique, d'Edenred Uruguay ou encore de la filiale *Cestaticket* au Venezuela, rejoints par la France en 2014 ; ces codes couvrent aujourd'hui 54% des salariés de l'entreprise. La filiale *Prepay Solutions* au Royaume-Uni a mis en place quant à elle une politique spécifique anti-corruption. Consciente de l'importance de diffuser ces principes à l'échelle du Groupe, la Direction Juridique a par ailleurs formalisé une charte éthique Groupe, diffusé à l'ensemble des collaborateurs en décembre 2014 et disponible sur le site internet du Groupe à partir d'avril 2015.

Edenred a initié en 2012 la création d'une procédure anti-blanchiment (Anti-Money Laundering - AML) au niveau du Groupe et la formation de l'ensemble des directions financières des filiales européennes. En 2013, cette procédure a été traduite en espagnol pour les filiales d'Amérique latine ; les patrons de pays de la zone ont été sensibilisés, de même que les directions financières. À la suite de ces formations, certains pays ont adapté et déployé opérationnellement cette procédure dans les différentes filiales métiers : c'est le cas de la France, du Royaume-Uni, de l'Italie et de l'Argentine par exemple. En 2013, la Direction Juridique a poursuivi ce travail et accompagné certains pays dans la mise en œuvre de cette procédure : c'est le cas notamment en Allemagne et en Roumanie. En 2014, des missions d'audits internes ont été conduites conjointement entre la direction de l'audit Groupe et *Prepay Solutions* pour vérifier l'existence et la bonne application des procédures AML en Allemagne et en Pologne, donnant lieu à des plans d'actions locaux. Le référentiel d'audit Groupe a été revu en 2014, incluant désormais plusieurs questions sur les procédures anti-blanchiment.

#### b) Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Concernant les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, le présent document présente dans les parties précédentes l'engagement prioritaire du Groupe en matière d'alimentation saine et les mesures prises pour lutter contre l'obésité.

### 4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme

Edenred s'engage à respecter les droits de l'homme tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et adhère aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme. Aussi le Groupe évite, dans ses actions, toute incidence négative sur eux.

En matière de gestion de ses Ressources humaines, le Groupe s'engage à respecter les principes et droits fondamentaux au

travail énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) qui couvrent des sujets considérés comme des principes et droits fondamentaux au travail, à savoir : la liberté syndicale, la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Les moyens mis en œuvre en lien avec le périmètre d'activité d'Edenred sont décrits en partie précédente.

## 4.2.4 RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

### 4.2.4.1 FTSE4Good

En reconnaissance de son engagement en matière de Responsabilité sociétale, Edenred a intégré depuis 2010 la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good. Évalué par un organisme indépendant, Edenred a ainsi satisfait aux exigences requises pour l'intégration. Le FTSE4Good a pour objet de faciliter les investissements dans des sociétés répondant aux normes mondialement reconnues en matière de Responsabilité sociétale. Parmi les 305 entreprises européennes qui figurent dans l'indice, seules 45 sont des entreprises françaises. L'intégration d'Edenred dans cet indice constitue un encouragement fort à poursuivre une politique de Responsabilité sociétale.

### 4.2.4.2 Dow Jones Sustainability Indices

Pour la deuxième année consécutive, le « Dow Jones Sustainability Index » (DJSI) reconnaît l'engagement d'Edenred en matière de Responsabilité sociétale. Edenred a intégré en 2013 la liste des membres de l'indice DJSI Europe (Dow Jones Sustainability Indices) dans la catégorie « Commercial & Professional Services ». L'indice évalue les entreprises dans trois domaines : l'économie, le social, et l'environnement. Il étudie des critères spécifiques comme la gouvernance, la politique de Ressources humaines, les droits humains et l'impact environnemental. Edenred fait partie des 19 entreprises françaises intégrées dans l'index européen parmi les 154 entreprises retenues.

### 4.2.4.3 Autres reconnaissances

#### En France

Edenred France a lancé en 2014 un projet pour renforcer son engagement de Responsabilité sociétale. À cet effet, onze chantiers ont été initiés en tenant compte de l'ensemble des recommandations de la norme ISO 26000. L'évaluation par Bureau Veritas réalisée en décembre 2014 a mis en avant la bonne intégration de la RSE au sein d'Edenred France (notée à 3.6/5). Les résultats ont permis à la filiale de situer son degré de maturité et d'identifier des axes de progrès sur les sept thématiques clés : Gouvernance, Droits de l'Homme, Relations et conditions de travail, Environnement,

Loyauté des pratiques, Questions relatives aux consommateurs et Communautés et développement local.

#### Au Venezuela

Lancé fin 2009, le programme de bénévolat « Narices Mágicas Cestaticket® » (Les Nez Magiques de Cestaticket®) a reçu en novembre 2014 un prix récompensant les meilleures initiatives de Responsabilité sociétale en entreprise de la part de la Chambre de Commerce franco-vénézuélienne (en savoir plus : cf. partie 4.2.2.2 Autres initiatives page 78).

#### Au Royaume-Uni

En juin 2014, les équipes d'Edenred Royaume-Uni se sont vues récompensées pour la quatrième année consécutive par le gouvernement britannique qui leur a remis l'Award d'argent (en 2013, elles avaient reçu le bronze) pour leur engagement dans le « Payroll Giving », c'est-à-dire le versement d'une partie de la masse salariale au profit d'associations caritatives. Edenred Royaume-Uni soutient largement cette initiative, en favorisant non seulement les démarches, mais en consentant surtout à verser directement la part de chaque salarié à l'association caritative de son choix (dans la limite d'un montant de 50 livres par salarié par mois). La filiale s'est par ailleurs engagée à couvrir la totalité des coûts relatifs au traitement des différents paiements aux œuvres de bienfaisance.

#### En Europe

Le programme FOOD, dont Edenred est le coordinateur, a été identifié comme l'un des 20 meilleurs projets financés par la DG SANTE (Direction Générale Santé et Sécurité alimentaire) de la Commission européenne dans sa publication « Health in Europe in 20 success stories. À selection of successful projects funded by the EU Health Programmes ». De plus, le programme a été présenté à la session jointe du Groupe de Haut niveau sur la nutrition et l'activité physique, ainsi qu'à la Plateforme européenne d'action sur la nutrition, l'activité physique et la santé, le 10 juin 2014 à Bruxelles.

Le programme FOOD est régulièrement présenté lors de conférences internationales comme un exemple réussi de partenariat public privé, comme le 20<sup>e</sup> Congrès Mondial de Santé et Sécurité au Travail (août 2014, Francfort) organisé par le Bureau International du Travail.

## 4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### INTRODUCTION

Le périmètre du reporting est organisé en quatre zones géographiques :

- France ;
- Europe (hors France) ;

- Amérique latine ;
- Reste du Monde.

La méthodologie suivie pour établir le reporting RSE est précisée en page 59.

### 4.3.1 IDEAL GREEN POUR PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

#### 4.3.1.1 Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

Le Groupe a un impact réduit sur l'environnement en raison de ses activités principalement liées aux services. Dans ce document, Edenred s'engage à :

- analyser les initiatives existantes pour s'assurer que l'entreprise est en conformité avec les réglementations locales et les standards internationaux relatifs à l'environnement et a mis en place d'une démarche de progrès continu pour prévenir les risques liés à ses activités ;
- réduire ses impacts environnementaux en améliorant la gestion de ses déchets et en maîtrisant sa consommation de ressources naturelles ;
- communiquer efficacement et rendre disponible sa politique environnementale aux différentes parties intéressées (internes et externes).

Les actions du Groupe en matière d'environnement s'articulent autour de quatre axes : le management de la performance environnementale, l'éco-conception des produits, les programmes à valeur écologique pour les affiliés et les clients et la sensibilisation des collaborateurs.

#### a) Le management environnemental

Edenred a mis en place un système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001.

La France, le Brésil et le Royaume-Uni ont reçu cette certification et la renouvellent au maximum tous les trois ans. Le Mexique et la République tchèque ont obtenu d'autres certifications environnementales locales. 47% des collaborateurs travaillent ainsi dans une filiale ayant reçu une certification environnementale.

En 2014, l'organisme *Bureau Veritas* a reconduit la certification ISO 14001 obtenue par Edenred Brésil en 2012. Dans le cadre de cette certification, la filiale a mis en place et suivi des indicateurs précis comme le pourcentage de fournisseurs formés à l'environnement : pour un objectif de 70%, Edenred Brésil a formé 87,5% de cette cible.

Pour encourager les autres filiales à engager une démarche de certification, la Direction de la Responsabilité sociétale a réalisé et diffusé une étude présentant les enjeux, les étapes de la certification ISO 14001, ainsi que les retours des filiales déjà certifiées.

Un reporting consolide cette démarche environnementale menée par l'ensemble des pays du Groupe. Il est basé sur une vingtaine d'indicateurs recouvrant :

- les consommations d'eau ;
- les consommations d'énergie ;
- les consommations de papier ;
- les consommations de plastique ;
- la production de déchets ;
- les émissions de gaz à effet de serre.

#### b) Éco-conception de nos solutions

Le papier est l'un des impacts principaux de l'activité d'Edenred en raison de la production des titres sur ce support. Le Groupe est largement engagé dans une démarche de dématérialisation des supports de ses programmes. L'objectif du Groupe est d'avoir 75% de ses solutions sous un support digital d'ici 2016. 62% des solutions (en volume d'émission) sont produites sur un support dématérialisé à fin 2014. Cette démarche permet de réduire considérablement l'impact des activités d'Edenred sur la ressource en papier.

En 2014, 16 pays (représentant 64% des collaborateurs et 79% en volume d'émission) utilisent du papier FSC ou recyclé dans la production de leurs titres et trois pays sont certifiés ISO 14001 (source Reporting RSE 2014).

#### c) Programmes pour les clients et affiliés

Certaines entités d'Edenred ont développé des services pour apporter une valeur ajoutée écologique à leurs programmes.

#### En France

*Ticket Clean Way*® a créé en 2010 le programme ECO Pressing® pour inciter ses affiliés, mais aussi toute la profession des pressings, à diminuer leurs impacts environnementaux, améliorer leurs pratiques, et répondre aux exigences réglementaires de plus en plus fortes. Edenred a ainsi mis à disposition de l'ensemble des pressings de

France un guide des bonnes pratiques et une charte environnement expliquant les principales exigences légales leur incombant depuis la publication du nouvel arrêté type 2345 (août 2009). En 2012, ce programme a été récompensé par le Prix « Communication Fair Business » pour la qualité pédagogique des outils diffusés. Depuis cette année, les affiliés peuvent retrouver une rubrique ECO Pressing® dans la newsletter trimestrielle qui leur est adressée, comprenant des informations réglementaires ou des bonnes pratiques en lien avec l'environnement.

#### Au Brésil et au Mexique

*Ticket Car®* a lancé le programme *Ticket Carbon Control®* depuis 2009 au Brésil et 2012 au Mexique. Ce programme permet à ses clients d'obtenir des informations détaillées et précises sur les émissions de CO<sub>2</sub> provenant de la consommation de combustibles de leurs véhicules.

#### En Belgique

Edenred a créé *Ticket EcoCheque®* en 2009 pour répondre à la demande des autorités belges. Cette solution promeut les produits et services respectueux de l'environnement et assure l'augmentation du pouvoir d'achat des employés bénéficiaires. 700 000 bénéficiaires ont déjà utilisé *Ticket EcoCheque®*. Leur usage est réservé à l'achat de biens et services à caractère écologique dont une liste exhaustive a été établie par le Conseil national du travail.

#### Au Royaume-Uni

*Cycle to work* est une solution de la filiale anglaise qui permet à l'employeur de bénéficier d'une déduction de charge s'il subventionne l'achat de vélos pour ses salariés. Ce modèle encourage fortement les employeurs à promouvoir ce mode de transport doux et bon pour la santé.

#### d) Sensibilisation de nos collaborateurs

La réussite de la démarche environnement d'Edenred repose sur l'engagement de tous ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe déploie différents moyens pour sensibiliser et former ses salariés aux éco-pratiques. En 2014, 3 995 collaborateurs ont été sensibilisés aux thématiques de l'environnement tout au long de l'année. Par exemple, Edenred Brésil a formé 825 collaborateurs aux thématiques environnementales, ce qui représente une augmentation de 11% par rapport à l'année 2013.

#### 4.3.1.2 Actions de formation et d'information des salariés

##### a) La Journée de la Terre

Chaque année, à l'occasion de la Journée internationale de la Terre le 22 avril, Edenred se met au vert pour sensibiliser ses collaborateurs à la préservation de l'environnement et les inciter à agir.

Depuis 2011, cette journée est une opportunité de sensibiliser et de faire travailler les équipes sur une thématique clé de l'environnement pour Edenred. En 2014, le thème de la journée de la Terre était la chasse au gaspillage et les 26 filiales participantes ont mis en œuvre des actions autour de 3 R (réduire, recycler et réutiliser), proposant

des idées pour limiter l'impact des activités du Groupe face au changement climatique.

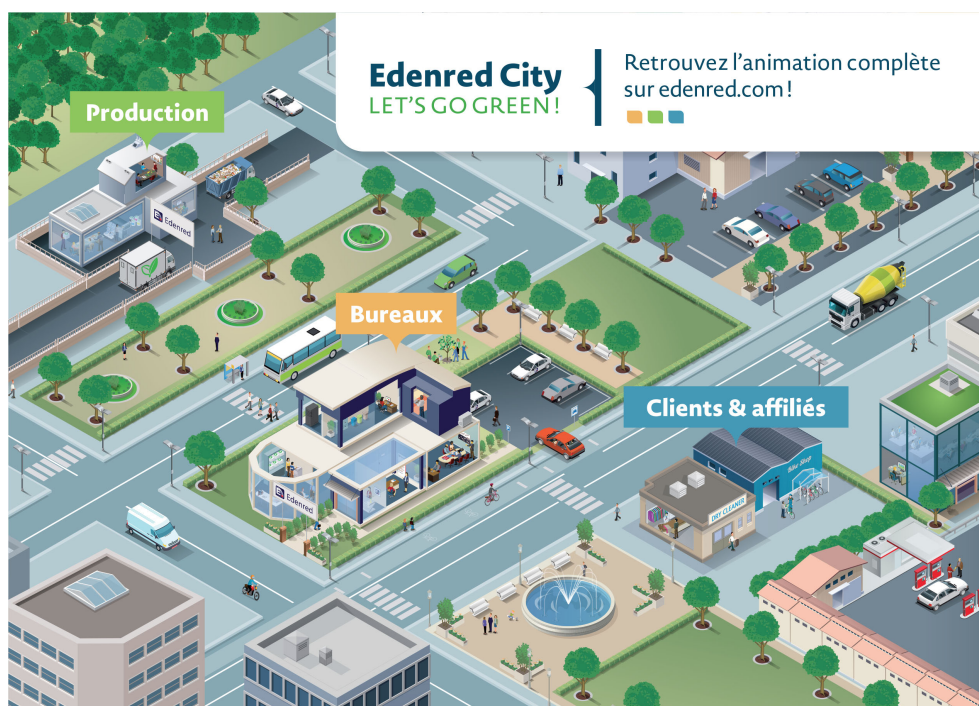
Retrouvez ci-dessous une infographie présentant les différents thèmes abordés lors des journées de la Terre, ainsi que la synthèse des actions menées en 2014 sur le thème de la chasse au gaspillage. Une carte recensant les activités menées à cette occasion par les 26 filiales participant à l'événement est disponible dans la rubrique RSE du site edenred.com.



##### b) Edenred city

En 2012, Edenred a créé un outil spécifique intitulé « Edenred City » pour sensibiliser ses collaborateurs aux problématiques environnementales. Il s'agit d'une infographie dynamique présentant sous une forme ludique les impacts environnementaux d'Edenred en lien avec les différentes activités de l'entreprise. Cette infographie est disponible sur le site edenred.com<sup>(1)</sup> en français, anglais et espagnol.

(1) <http://www.edenred.com/fr/Corporate-social-responsibility/Pages/default.aspx>.



Visitez Edenred City à partir de ce lien <sup>(1)</sup>

Pour chaque univers (les bureaux, la production, les clients et affiliés), l'infographie propose un zoom sur les différents enjeux, illustre les leviers d'actions par quelques bonnes pratiques mises en œuvre par les filiales Edenred, et propose aux collaborateurs des conseils pour agir au quotidien.

Cette infographie a été communiquée à l'ensemble des collaborateurs lors de la journée de la Terre 2012.

#### 4.3.1.3 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred contribue à la prévention des risques environnementaux et des pollutions. En 2014,

les dépenses consacrées à l'environnement par les filiales d'Edenred s'élevaient à 460 683 euros. Ces dépenses recouvrent des actions comme l'organisation de la journée de la Terre, la mise en place de la certification ISO 14001, des campagnes de communication sur l'environnement et l'achat de papier recyclé pour la production de titres prépayés, de catalogue ou des imprimantes de bureaux. Le périmètre de reporting sur les dépenses engagées concerne les filiales d'Edenred qui sont soumises au reporting.

#### 4.3.1.4 Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Edenred n'a enregistré aucune provision significative pour risques environnementaux. Edenred n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement.

### 4.3.2 POLLUTION ET GESTION DE DÉCHETS

#### 4.3.2.1 Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred contribue à la

prévention et à la réduction/réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.

La nature des rejets d'eaux usées liés aux activités du Groupe est proche de celle des rejets domestiques. Les bureaux d'Edenred, essentiellement urbains, sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif.

(1) <http://www.edenred.com/fr/Corporate-social-responsibility/Ideal-csr-approach/Ideal-green/Pages/Environmental-management.aspx>.

Par ailleurs, les activités du Groupe ne conduisent ni à une pollution des sols, ni à une pollution significative de l'air. Une partie des filiales du Groupe personnalise directement les titres à partir de fonds pré-imprimés. Cette personnalisation se fait au sein de sites de production Edenred au moyen d'imprimantes spécifiques. Les pays du Groupe sont encouragés à utiliser dans cette opération des encres respectueuses de l'environnement. À titre d'exemple, Edenred France utilise pour la personnalisation de ses titres des encres aqueuses, qui ne sont pas toxiques, ne libèrent pas de composants organiques volatiles. Les sites de production sont équipés de systèmes d'aération pour permettre l'évacuation plus rapide des poussières liées à la personnalisation des titres.

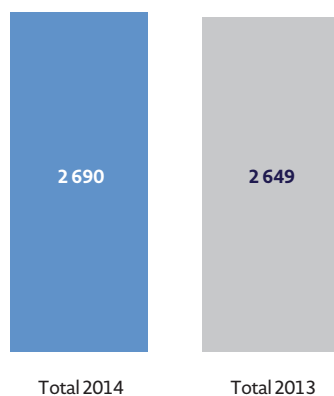
#### 4.3.2.2 Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend la gestion durable des déchets et le recyclage. L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la production et au recyclage des déchets avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe. Par ailleurs, la démarche d'éco-conception d'Edenred vise également à limiter la production de déchets.

Le tableau de suivi de la production de déchets permet de connaître le tonnage total produit ainsi que sa répartition par zone géographique.

#### PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS EN 2014 ET 2013

(en tonnes)

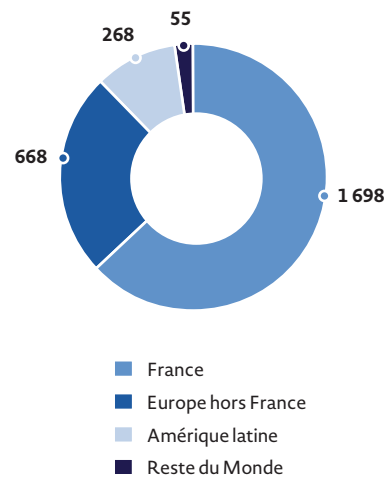


### 4.3.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

#### 4.3.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred encourage une

#### RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (en tonnes)



La production de déchets est restée quasiment stable au niveau du Groupe avec une augmentation de 1,53% entre 2014 et 2013. Cette augmentation n'est pas significative au regard de la croissance du Groupe en volume d'émission.

#### 4.3.2.3 Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Les nuisances sonores et olfactives étant mineures au regard de l'activité d'Edenred, aucune mesure n'a été réalisée.

consommation raisonnée de l'eau.

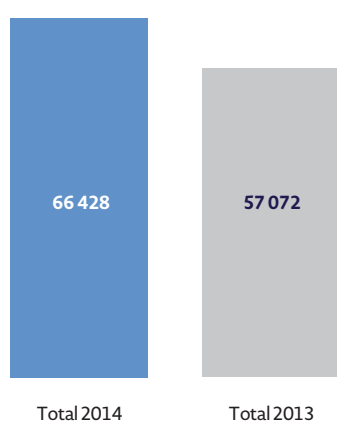
L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la consommation en eau avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

Les bureaux d'Edenred, essentiellement urbains, sont raccordés au réseau d'assainissement collectif.

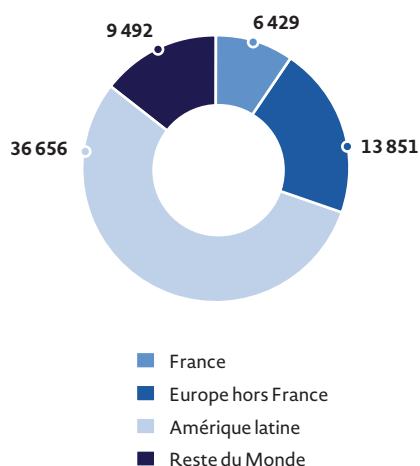


Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

#### CONSUMMATION TOTALE D'EAU EN 2014 ET 2013 (en m<sup>3</sup>)



#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (en m<sup>3</sup>)



La consommation d'eau a augmenté de 16,39% à l'échelle du Groupe en 2014. Cette augmentation est principalement due à des changements de périmètre dans la comptabilisation de cette ressource (Singapour, Japon, Belgique) et à des fuites dans plusieurs filiales importantes (France, Brésil). La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité du Groupe.

#### 4.3.3.2 Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred recommande une consommation responsable des matières premières.

##### a) Consommation de papier

Le bois pour la fabrication des titres en papier est la principale source de matière première pour le Groupe.

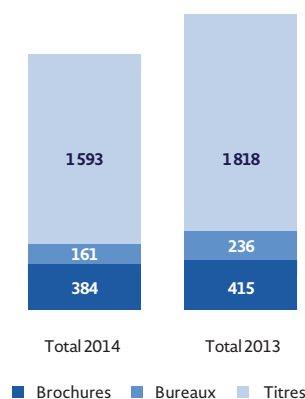
L'éco-conception est l'un des quatre chantiers prioritaires de la politique environnementale d'Edenred. Dans ce cadre, les filiales sont encouragées à utiliser du papier écologique (labellisé Forest Stewardship Council ou recyclé) pour la production de leurs titres ou leur consommation de bureau.

En 2014, 16 pays (représentant 64% des collaborateurs et 79% en volume d'émission) ont choisi ce type de papier limitant ainsi l'impact du Groupe sur la filière bois. En France, Edenred est le premier émetteur de titres repas à utiliser du papier sécurisé 100% recyclé et à avoir obtenu la certification FSC.

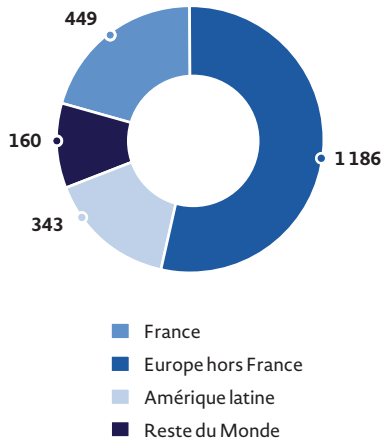
L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la consommation et au recyclage du papier avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

Le tableau des consommations de papier permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

#### CONSUMMATION TOTALE DE PAPIER EN 2014 ET 2013 (en tonnes)



#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE PAPIER PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (en tonnes)



La consommation globale de papier a baissé de 13,43%. En effet, le Groupe poursuit une politique de développement de son offre en format numérique, ce qui a un impact positif sur la ressource en papier utilisée par Edenred. La répartition par zone géographique est cohérente par rapport à l'avancement des filiales en terme de passage au digital de leurs solutions.

#### b) Consommation de plastique

Avec l'accélération du passage au numérique de l'ensemble des solutions d'Edenred, la consommation de plastique liée à la production des cartes devient un enjeu important pour le Groupe. Pour rappel, le Groupe a déjà dématérialisé 62% de son volume d'émission et s'est donné pour objectif sa dématérialisation à 75% (la dématérialisation pouvant passer par d'autres supports que les cartes plastiques).

Certaines filiales du Groupe sont engagées dans des réflexions autour de matériaux plus écologiques que le PVC pour la fabrication des cartes.

Une autre source de consommation de plastique est liée aux activités de bureau d'Edenred et la consommation de gobelets. Plusieurs filiales ont mis en place des actions pour réduire cette consommation comme la France, qui offre une tasse à tous les nouveaux collaborateurs ou pour limiter l'impact de cette consommation en mettant en place le tri sélectif des gobelets comme en France ou au Japon.

#### 4.3.3.3 Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

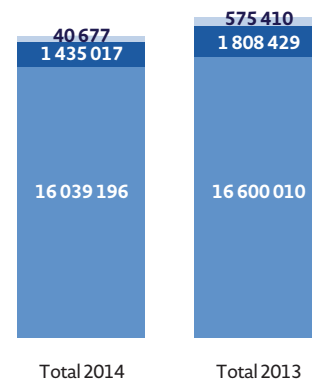
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend des mesures pour réduire la consommation d'énergie et améliorer l'efficacité énergétique.

L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à l'énergie avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

À ce jour, le Groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables dans le cadre de ses propres consommations énergétiques. Cependant, Edenred encourage le développement de telles énergies comme au Brésil, avec le projet décrit dans la partie 4.3.4.1.

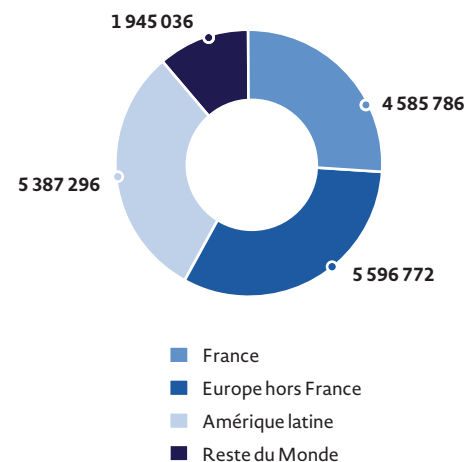
Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique.

#### CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN 2014 ET 2013 (en KWh PCs)



■ Consommation de fioul  
■ Consommation de gaz  
■ Consommation d'électricité

#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en KWh)



La consommation globale d'énergie a baissé de 7,74% à l'échelle du Groupe en 2014. Cette diminution s'explique majoritairement par un effort des filiales dans la limitation de la ressource en électricité,

et pour certaines filiales par un changement de périmètre (Italie, Hongrie) et globalement par un hiver plus doux en Europe. La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité du Groupe.

#### 4.3.3.4 Utilisation des sols

L'utilisation des sols étant mineure au regard de l'activité d'Edenred, aucune mesure n'a été réalisée.

### 4.3.4 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

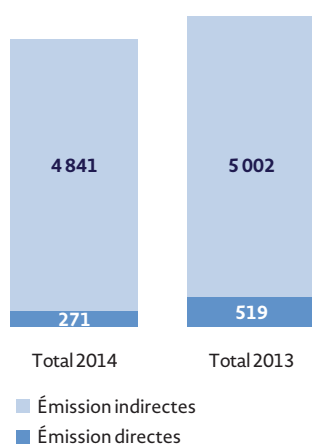
#### 4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre

De par son activité, l'impact d'Edenred sur le changement climatique est réduit. Cependant, le Groupe a entamé cette année une démarche de progrès continu à travers la formalisation de sa politique environnementale. De plus, dans les deux principaux pays Edenred, la France et le Brésil, des inventaires des émissions de gaz à effet de serre (GES) ont été conduits permettant ainsi d'identifier avec précision les postes d'émissions des activités Edenred.

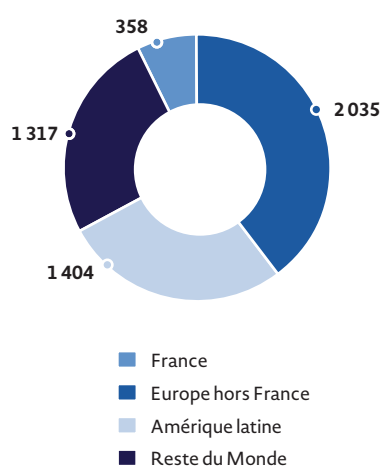
Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fioul) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent à l'électricité consommée dans les établissements.

#### ÉMISSIONS TOTALES DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2014 ET 2013 (t eq CO<sub>2</sub>)



#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2014 (t eq CO<sub>2</sub>)



Les émissions totales de gaz à effet de serre ont baissé de 7,4% en 2014 en cohérence avec la baisse de la consommation d'énergie totale. Le calcul des gaz à effet de serre s'effectue à partir de facteurs d'émissions pour le gaz naturel et le fioul (source : 2006 IPCC guidelines for national GHG Inventory) et pour l'électricité (source : ADEME).

#### Au Brésil

Un système de pilotage environnemental a été mis en place dans les bureaux impliquant tous les employés. Cette démarche a été certifiée ISO 14001. Par ailleurs, en 2014 Edenred a souhaité aller plus loin en choisissant de compenser l'intégralité des consommations énergétiques annuelles incompressibles constatées sur les sites brésiliens lors du bilan carbone de la filiale de 2012, par un projet d'investissement dans l'énergie de la biomasse.

Certaines filiales ont encouragé en 2014 la réutilisation des fournitures comme le Siège ou l'Autriche qui ont organisé des « trocs » au sein des bureaux. Ces trocs ont permis de donner une seconde vie à ces « vieux objets » qui auraient été mis au rebut. En Belgique, les équipes ont réaménagé leur cafétéria avec du mobilier de seconde main. Quant aux collaborateurs du Portugal, ils ont appris à confectionner des bougies à partir d'huiles de cuisson.

D'autres ont mis en place des actions en lien avec le transport de leurs salariés : Edenred France a lancé son projet interne de covoiturage appelé « API » (Auto Partagée Idéal). Les employés qui souhaitent covoiturer ont pu s'inscrire lors d'un forum dédié. En Allemagne, la filiale a acheté des vélos qui sont mis à disposition des salariés afin de faciliter leurs déplacements pendant la pause déjeuner.

### 4.3.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend des mesures pour protéger la biodiversité.

L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la biodiversité avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

Différentes actions citées dans les paragraphes précédents décrivent les actions mises en place par les filiales du Groupe pour protéger la biodiversité : utilisation de papier écologique pour la production des titres ; actions de préservation de la nature et de reforestation menées en partenariat avec des associations locales dans le cadre de la Journée de la Terre.

#### En France, en République tchèque et en Bulgarie

À l'occasion de la Journée de la Terre 2014, les collaborateurs sont allés planter des arbres ou des plantes potagères dans des sites dédiés.

#### En Roumanie et en Slovaquie

Les équipes locales d'Edenred se sont mobilisées pour nettoyer des sites protégés à l'occasion de la journée de la Terre le 22 avril.

#### En France

*Ticket Kadéos*® offre un arbre à chacun de ces affiliés en accompagnement de ces vœux 2014 en partenariat avec l'ONG

### 4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Le Groupe a mis en place des efforts visant à limiter la croissance des émissions de gaz à effet de serre liée à l'augmentation de ses activités.

Les entreprises doivent également se préparer à vivre dans un climat modifié en prenant en compte les conséquences potentielles sur les environnements de travail. Dans le cadre de la politique de gestion des risques, le Groupe a mis en place un outil qui permet de suivre les risques sismiques et liés aux intempéries. Cet outil permet de prioriser la mise en place de plan de sauvegarde et de prévention en cas de sinistres.

Reforest'action. Chaque affilié peut alors choisir le projet de reforestation qu'il souhaite soutenir : la plantation de pins maritimes dans les Landes (40) ou le boisement d'une friche agricole à Fontaine la Guyon (28).

#### LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL GREEN EN 2014



## 4.4 RAPPORT OTIRSE

### Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Edenred SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») et disponibles sur demande au siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. 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, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

(1) dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de quatre personnes entre novembre 2014 et février 2015 et ont duré environ 5 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce, avec les limites précisées dans les éléments de méthodologie présentés dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

### 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et,

le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE ;
- de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

### Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (en annexe) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 36% des effectifs, entre 27% et 48% des informations quantitatives environnementales et entre 19% et 66% des informations quantitatives sociétales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

L'un des Commissaires aux comptes,  
Deloitte & Associés

David DUPONT-NOEL  
Associé

Florence DIDIER-NOARO  
Associée, Sustainability Services

(1) Edenred France, Edenred Italie, Edenred Belgique et Edenred Brésil.

#### Annexe

Les informations jugées importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

##### Indicateurs quantitatifs

**Social** : Effectif et répartition par sexe, âge, statut et zone géographique ; Pourcentage de femmes dans l'encadrement ; Nombre d'embauches par motif (hors mobilité) ; Nombre de départs par motif (hors mobilité) ; Taux d'absentéisme ; Nombre d'accords collectifs signés ; Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ; Nombre d'heures totales de formation réalisées.

**Environnemental** : Consommations d'énergie totale ; Émissions de gaz à effet de serre ; Consommation totale de papier (tickets, brochures, bureaux) et répartition par zone géographique ; Nombre de pays et pourcentage de collaborateurs utilisant du papier écologique (labellisé FSC ou recyclé) ; Filiales certifiées ISO 14001.

**Sociétal** : Nombre de bénéficiaires sensibilisés dans le cadre des programmes d'alimentation « Ideal Meal » ; Nombre de collaborateurs qui ont bénéficié des programmes sur l'équilibre alimentaire ; Nombre d'heures passées par des collaborateurs pour des actions de mécénat.

##### Informations qualitatives

**Social** : Démarche de certification de la qualité de vie au travail ; Création d'un Comité d'Entreprise Européen ; Signature d'accords collectifs à l'échelon des pays.

**Environnemental** : Déploiement de l'outil de sensibilisation « Edenred City » ; Politique de dématérialisation.

**Sociétal** : Formalisation de la politique Groupe de prévention des risques anti-corruption et déploiement de la procédure anti-blanchiment ; Déploiement du programme « Alimentation et équilibre » en Amérique latine.

# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>GOVERNANCE D'ENTREPRISE</b>	<b>94</b>	<b>5.5</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>135</b>
<b>5.2</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE</b>	<b>94</b>	5.5.1	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	135
5.2.1	Composition des organes d'administration et de direction	94	5.5.2	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	138
5.2.2	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107	5.5.3	Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général	138
<b>5.3</b>	<b>ASSEMBLÉES GÉNÉRALES</b>	<b>115</b>	5.5.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	140
5.3.1	Convocation des assemblées générales (article 23 des statuts)	115	<b>5.6</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>148</b>
5.3.2	Tenues des assemblées générales (article 24 des statuts)	115			
<b>5.4</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED</b>	<b>116</b>			
5.4.1	Rémunérations du dirigeant Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	116			
5.4.2	Accords d'intéressement et de participation	134			

## 5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Société se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et révisé en juin 2013. Edenred estime se conformer aux principes de gouvernement d'entreprise tels que définis par ce code à l'exception du maintien du contrat de travail

du Président-directeur général pour des raisons explicitées dans la partie 5.4 « Rémunérations des Mandataires sociaux » du présent document. Ce code est disponible sur le site internet du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)), auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les exceptions notables faites à la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF :

Recommandation AFEP/MEDEF	Pratique de la Société et explications
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social – article 22	Maintien du contrat de travail du Président-directeur général eu égard à son ancienneté – Les raisons de cette dérogation et les mesures alternatives adoptées sont explicitées dans la partie 5.4.1.4 « Contrat de travail du Président-directeur général » du présent document page 121.

## 5.2 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

### 5.2.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### 5.2.1.1 Structure de gouvernance

Edenred est une société anonyme à Conseil d'administration depuis le 9 avril 2010.

Conformément à la réglementation en vigueur, le 29 juin 2010, le Conseil d'administration a choisi comme mode de direction de la Société l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a renouvelé ce choix le 13 mai 2014 lors du renouvellement du mandat du Président-directeur général, et ce, compte tenu des impératifs de la Société. En effet, le Conseil d'administration estime que ce mode d'organisation permet au Groupe d'entretenir une forte réactivité sur les plans stratégique et opérationnel, nécessaire au développement d'une jeune société en pleine mutation technologique. Il a au demeurant été décidé que le Président-directeur général ne touchait aucune rémunération en tant que Président du Conseil d'administration.

L'article 14 des statuts prévoit par ailleurs que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président. Compte tenu de son choix d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil a décidé de nommer un administrateur indépendant en tant que Vice-Président du Conseil d'administration. Cette fonction est assurée par Monsieur Philippe Citerne depuis le 29 juin 2010.

Afin de formaliser cette pratique, le Conseil a décidé le 11 février 2015 de modifier son Règlement intérieur qui précise dans son article 1.5, que le Vice-Président pourra également exercer les

fonctions d'administrateur référent et qu'il devra dès lors être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la Société. Le règlement ajoute l'obligation pour le Conseil d'administration de nommer un Vice-Président si les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par la même personne ; dans ce cas, le Vice-Président occupera les fonctions d'administrateur référent.

Outre le rôle que lui confèrent les statuts de la Société, le Vice-Président lorsqu'il est administrateur référent est le point de contact privilégié pour les autres administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise une réunion réservée aux administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration, et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des administrateurs indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration.

Le Vice-Président administrateur référent veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions après avoir consulté le



Président. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée, adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions : philippe.citerne@edenred.com. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

Le Vice-Président administrateur référent est également chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et d'en valider le rapport. Il peut intervenir auprès du Président-directeur général pour la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. Il approuve le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général. Enfin, il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

### 5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2014, le Conseil est composé de 11 administrateurs dont 8 sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2013.

Il comprend trois femmes et huit hommes, soit 27% de femmes conformément aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Sa composition respecte donc les règles en vigueur ainsi que les dispositions du Code AFEP/MEDEF en matière de parité entre hommes et femmes.

La qualification d'administrateur indépendant est revue annuellement par le Conseil d'administration qui examine au cas par cas la situation

de chacun de ses membres au regard des critères déterminés avec l'aide du Comité des rémunérations et des nominations. Le Conseil d'administration s'est penché plus particulièrement cette année sur la question des liens d'affaires significatifs que les administrateurs pourraient entretenir avec la Société et a constaté que ceux-ci n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Au sens des critères arrêtés par le Conseil, seuls sont qualifiés d'indépendants les administrateurs qui :

- ne sont pas salarié ou dirigeant Mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne l'ont pas été au cours des cinq années précédentes ;
- ne sont pas dirigeant Mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant Mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne sont pas client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
- n'ont pas de lien familial proche avec un Mandataire social ;
- n'ont pas été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne sont pas administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

À la date du présent Document de Référence, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

*Les administrateurs dont le nom est suivi d'un astérisque sont indépendants en application des critères du Code AFEP/MEDEF.*

#### Jean-Paul Bailly \*

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 15 mai 2012 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 600.
- Né le 29 novembre 1946 – De nationalité française.
- Ancien Président de la RATP et Président d'Honneur du Groupe la Poste.
- Adresse professionnelle : 47, boulevard de Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15, France.
- Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly a exercé plusieurs fonctions au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) : Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général adjoint puis Président-directeur général. De 2002 à 2013, Jean-Paul Bailly a occupé les fonctions de Président du groupe La Poste, et également de Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale de 2006 à 2013.

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA ( <i>société cotée</i> )	France
Président d'Honneur	La Poste SA ( <i>société cotée</i> )	France

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

#### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Sopassure SA CNP Assurances SA ( <i>société cotée</i> ) Poste Immo SA - Représentant permanent de La Poste Geopost SA - Représentant permanent de La Poste Sofipost SA - Représentant permanent de La Poste Xelian SA - Représentant permanent de La Poste GDF Suez SA ( <i>société cotée</i> ) - Représentant de l'État
Président-directeur général	La Poste SA ( <i>société cotée</i> )
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale SA ( <i>société cotée</i> )
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale SA ( <i>société cotée</i> ) La Banque Postale Asset Management SA

**Anne Bouverot \***

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 24 mai 2013 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 000.
- Née le 23 mars 1966 – De nationalité française.
- Directrice générale de GSMA, association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles.
- Adresse professionnelle : The Walbrook Building, 25 Walbrook, London, EC4N 8AF, Royaume-Uni.
- Diplômée de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris, Anne Bouverot occupe les fonctions de directrice des activités avant-vente de Global One de 1996 à 2002. En août 2004, elle devient directrice de cabinet du Directeur général Groupe d'Orange puis, en novembre 2006, directrice du développement international de France Telecom. Depuis octobre 2008, elle est également administratrice de Groupama SA. Depuis septembre 2011, membre du Conseil d'administration de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles, en tant que Directrice générale de la GSMA.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	CapGemini SA ( <i>société cotée</i> )	France
Directrice générale	GSMA SV	Suisse
Membre du Conseil d'administration	GSMA Ltd	États-Unis

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Orange SA ( <i>société cotée</i> ) Groupama SA ( <i>société cotée</i> )
Président	France Telecom North America
Membre du Conseil d'administration	GSMA ( <i>Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles</i> ) - <i>Représentant permanent de France Telecom Orange</i>
Membre du Conseil scientifique	France Telecom Orange SA ( <i>société cotée</i> )

**Philippe Citerne \***

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 24 mai 2013 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Vice-Président du Conseil d'administration d'Edenred
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1061
- Né le 14 avril 1949 – De nationalité française.
- Président non exécutif de Télécom École de Management (Business School)
- Adresse professionnelle : Bain & Cy 50, avenue Montaigne, 75008, Paris, France.
- Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration	Accor SA ( <i>société cotée</i> )	France
<i>Membre du Conseil de surveillance</i>	<i>Lendix</i>	<i>France</i>
<i>Administrateur</i>	<i>MK2</i>	<i>France</i>
<i>Président</i>	<i>C2.0</i>	<i>France</i>
<i>Président</i>	<i>Filcico</i>	<i>France</i>
<i>Président</i>	<i>Inverewe Capital</i>	<i>Irlande</i>
<i>Président non exécutif</i>	<i>Télécom École de Management (Business School)</i>	<i>France</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Sopra Group SA ( <i>société cotée</i> ) Rosbank Rexecode
Président du Conseil d'administration	Accor SA ( <i>société cotée</i> )
Directeur général délégué	Société Générale SA ( <i>société cotée</i> )
Membre du Conseil de surveillance	Fonds de Garantie des Dépôts - Représentant permanent de la Société Générale
Président	Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET)

**Gabriele Galateri di Genola \***

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 13 mai 2014 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 11 janvier 1947 – De nationalité italienne.
- Président de Assicurazioni Generali S.p.A
- Adresse professionnelle : Piazza Cordusio 2, 20123 Milan, Italie.
- Titulaire d'un MBA de l'université de Columbia (NY), Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Nommé Directeur général de IFIL en 1986, et Administrateur délégué de IFI en 1993, il a exercé la fonction de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007, puis de Président de Telecom Italia SpA.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	<i>Assicurazioni Generali SpA (société cotée)</i>	<i>Italie</i>
	<i>Institut Italien de Technologie (IIT)</i>	<i>Italie</i>
	<i>Fondation Marcianum</i>	<i>Italie</i>
Administrateur	<i>Accor Hospitality Italia Srl</i>	<i>Italie</i>
	<i>Lavazza SpA</i>	<i>Italie</i>
	<i>FAI (Fond pour l'Environnement Italien)</i>	<i>Italie</i>
	<i>Assonime</i>	<i>Italie</i>
	<i>Moncler Italia SpA (société cotée)</i>	<i>Italie</i>
Membre du Conseil Général et du Comité exécutif	<i>Fondation Giorgio Cini</i>	<i>Italie</i>
Membre du Conseil de direction	<i>Association De Sono</i>	<i>Italie</i>
Membre de l'International Advisory Board	<i>Columbia Business School</i>	<i>États-Unis</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Italmobiliare SpA (société cotée)
	Azimut - Benetti SpA
	Saipem SpA (société cotée)
	Accor SA (société cotée)
	Fondation Rosselli
	Banca Esperia SpA
	Institut Européen d'Oncologie (IEO)
	Fondation Nuovi Mecenati
	Fiera di Genova SpA
	Utet SpA
	Fondation R&I
	Caisse d'épargne de Savigliano (CRS)
	Banque Carige (société cotée)
	Fondation Ravello
	Fondation de l'Académie de Santa Cecilia
	TIM Participações SA
	Confindustria
Membre du Conseil consultatif central	Commerzbank AG
Président	TIM Brazil S&P SA (société cotée)
	TIM Participacoes SA
	Telecom Italia SpA (société cotée)
Vice-Président	RCS Mediagroup SpA (société cotée)
Membre du Comité de surveillance	San Faustin NV
Membre du Comité des rémunérations	TIM Participações SA
Membre du Comité de direction et/ou exécutif	Confindustria
	Union des Industriels de Naples - Vice-Président du projet « Banda Larga »
	Assolombarda
Membre du Conseil Général	Fondation Ravello

**Maëlle Gavet \***

- Administrateur depuis le 13 mai 2014. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Née le 22 mai 1978 – De nationalité française.
- Directeur général de Ozon Holdings.
- Adresse professionnelle : Sokol Place Business Centre, 14, Chapaevsky pereulok, Moscou, Russie.
- Diplômée de la Sorbonne, de l'École Normale Supérieure de Fontenay-Saint-Cloud et de l'IEP de Paris, Maëlle Gavet a fondé en 2001 la société Predstavitel'skij Dom, société russe d'événementiel pour entreprises, puis a rejoint le Boston Consulting Group en tant qu'associée en 2003. En 2010, elle devient directrice marketing d'Ozon.ru, puis Directeur général à partir d'avril 2011.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Directeur général	<i>Ozon Holdings</i>	<i>Russie</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Directeur général	LLC Internet Solutions (Ozon.ru)
Associée	The Boston Consulting Group

**Françoise Gri \***

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 24 mai 2013 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 947.
- Née le 21 décembre 1957 – De nationalité française.
- Administratrice indépendante
- Adresse professionnelle : 166-180, boulevard Gabriel-Péri, 92245 Malakoff Cedex, France.
- Diplômée de l'Ensimag, Françoise Gri entre en 1981 dans le groupe IBM. Elle devient en 1996 directrice de la division Marketing et Ventes e-business solutions d'IBM EMEA, puis directrice des Opérations Commerciales d'IBM EMEA en 2000. De 2001 à 2007, Françoise Gri exerce les fonctions de Président-directeur général d'IBM France. Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud de 2007 à 2012, Françoise Gri a rejoint le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs en 2013 pour en prendre la Direction générale jusqu'en octobre 2014.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Crédit Agricole SA (société cotée)	France
Membre du Comité d'éthique	<i>Medef</i>	<i>France</i>
Membre	<i>Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise</i>	<i>France</i>
	<i>Institut Français du Tourisme</i>	<i>France</i>
Vice-Présidente	<i>Institut de l'Entreprise</i>	<i>France</i>
Co-présidente	<i>Comité Sup Emploi</i>	<i>France</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Administrateur	STX Europe
Directeur général	Pierre & Vacances Center-Parcs (société cotée)
Membre du Conseil de surveillance	Rexel (société cotée)

## Jean-Romain Lhomme

- Administrateur depuis le 3 octobre 2013. Son mandat a été renouvelé le 13 mai 2014 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 22 août 1975 – De nationalité française.
- Principal et co-dirigeant de Colony Capital Europe.
- Adresse professionnelle : 6, rue Christophe-Colomb, 75008 Paris, France.
- Jean-Romain Lhomme a rejoint Colony Capital en 2000 où il occupe aujourd'hui la fonction de Principal et co-dirigeant Europe. Il est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Monsieur Lhomme est localisé à Londres. Avant de rejoindre Colony, Monsieur Lhomme a travaillé pour le Directeur stratégique de PPR, et plus principalement sur l'acquisition et les nouveaux formats de distribution. Monsieur Lhomme avait précédemment travaillé comme analyste à New York et au Brésil pour l'équipe de privatisation latino-américaine de Paribas et chez Mercer Management Consulting (Oliver Wyman) comme analyste à Paris. Diplômé de HEC, Monsieur Lhomme a obtenu un diplôme en Business administration et en finance à Paris et une mineure en commerce international à l'ESADE (Barcelone).

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	<i> Holding Sports &amp; Événements SAS</i>	<i> France</i>
Directeur général	<i> Colony Capital SAS</i>	<i> France</i>
Président du Conseil de Surveillance	<i> BUT SAS</i> <i> Decomeubles Partners SAS</i>	<i> France</i> <i> France</i>
Membre du Conseil de Surveillance	<i> Colfilm SAS</i>	<i> France</i>
Gérant	<i> Colony Luxembourg Sarl</i> <i> Fair Sponsors Sarl</i> <i> Fair Zero Sarl</i> <i> Fair Topco Sarl</i> <i> Lake Invest Sarl</i> <i> 30GV Genpar</i> <i> 30GV Master Genpar I</i> <i> 30GV Master Genpar II</i> <i> Des Garçons SCI</i>	<i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> Luxembourg</i> <i> France</i>
Directeur	<i> CDSR Burlington House Developments Limited</i>	<i> Royaume-Uni</i>
Directeur et CEO	<i> Colyzeo Investment Management</i>	<i> Royaume-Uni</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	<i> Sisters Soparfi SA</i> <i> Colwine Sarl</i> <i> Clinique de Carouge CMCC SA</i> <i> Permanence de la Clinique de Carouge</i> <i> La Tour Sarl</i> <i> La Tour Réseau de Soins</i> <i> Château Lascombes SA</i>
Président du Conseil d'administration	<i> Château Lascombes SA</i>
Président du Conseil de surveillance	<i> Buffalo Grill</i>
Gérant	<i> Fair Finance Sarl</i> <i> Fair Partners Sarl</i>

### Bertrand Meheut \*

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 15 mai 2012 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 22 septembre 1951 – De nationalité française.
- Président du Directoire de Groupe Canal+.
- Adresse professionnelle : 1, place du Spectacle, 92863 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, France.
- Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis CropScience, en exerçant des fonctions d'adjoint au Directeur général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro », puis Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur général Europe. Après la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst au sein d'Aventis, Bertrand Meheut a été nommé Directeur général d'Aventis CropScience. Bertrand Meheut a rejoint le Groupe Canal+ en 2002 et est Président du Directoire de Groupe Canal+.

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA (société cotée)	France
	<i>Sport+ SA - Représentant permanent de Groupe Canal+</i>	<i>France</i>
	<i>Aquarelle</i>	<i>France</i>
	<i>Cinémathèque</i>	<i>France</i>
Président du Directoire	Groupe Canal+	France
Président du Conseil d'administration	<i>Société d'Édition de Canal Plus SA (société cotée)</i>	<i>France</i>
Président du Conseil de Surveillance	<i>Studio Canal SA</i>	<i>France</i>
Membre du Conseil de Surveillance	<i>TVN</i>	<i>Pologne</i>
Président	<i>Canal+ Régie SAS</i>	<i>France</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

#### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	SFR
	Canal+ Finance SA - Représentant permanent du Groupe Canal+
Président du Conseil d'administration	Canal+ International Development SA
Président du Directoire	Canal+ France SA
Membre du Directoire	Vivendi SA (société cotée)
Président du Conseil de direction	Canal+ Régie SA
	Canal+ Overseas SAS
Président	Kiosque Sport SAS
Co-Gérant	Canal+ Éditions SNC - Représentant permanent du Groupe Canal+
Associé Gérant	Kiosque SNC - Représentant permanent de Canal+ France SA



## Nadra Moussalem

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 15 mai 2012 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 4 juillet 1976 – De nationalité française.
- Président de Colony Capital SAS.
- Adresse professionnelle : 6, rue Christophe-Colomb 75008 Paris, France.
- Diplômé de l'École Centrale de Lyon, Nadra Moussalem a rejoint Colony Capital en 2000 où il occupe aujourd'hui la fonction de Managing Director à partir de 2007 avant de devenir Principal en 2010 et co-dirigeant en août 2013. Il est également administrateur de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A (D.I.A).

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA (société cotée)	France
	Carmila	France
	Distribuidora Internacional de Alimentación SA (société cotée)	Espagne
Président	Colony Capital SAS	France
	Data IV France	France
	Data IV Services	France
	DC115 SAS	France
	Colfilm SAS	France
	Collilkirsh France SAS	France
	Collilkirsh	France
	Data 4 Italy	Italie
Directeur général	Data 4 Services Italy	Italie
	Colspa SAS	France
Gérant	SC 30GV 301	France
	SC 30GV 302	France
	Data Genpar Sarl	Luxembourg
Directeur	Colyzeo Investment Management	Royaume-Uni
	Data 4 UK Limited	Royaume-Uni
	Data 4 UK Services Limited	Royaume-Uni

Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Sisters Soparfi SA
Gérant	Cedar Trust
	CT Real Estate

**Roberto Oliveira de Lima \***

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 24 mai 2013 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 000.
- Né le 1<sup>er</sup> avril 1951 – De nationalité brésilienne.
- Président de Natura Cosméticos SA.
- Adresse professionnelle : Rod. Anhanguera, Km 30,5 Empresarial Itaim CEP:07790-190 Cajamar – SP, Brésil.
- Titulaire d'un MBA de l'université *Fundação Getúlio Vargas* et d'un mastère spécialisé en Planification Stratégique de l'ISA (Institut Supérieur des Affaires – Groupe HEC), Roberto Lima a occupé des fonctions de manager dans les secteurs informatique et financier dans les groupes Rhodia et de Saint-Gobain puis a rejoint le groupe Accor où, pendant 17 ans, il est passé du poste de Directeur de la trésorerie à celui de Directeur financier puis de Vice-Président exécutif. De 1999 à 2005, Roberto Lima a été Président du Conseil d'administration et Président-directeur général du groupe *Credicard* au Brésil. Depuis le 7 novembre 2011, il est membre du Conseil d'administration de *Telefonica Brasil SA*.

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014**

Fonctions	Sociétés	Pays
Membre du Conseil d'administration	<i>Telefonica Brazil SA (société cotée)</i>	<i>Brésil</i>
	<i>Rodobens Negocios Imobiliarios SA (société cotée)</i>	<i>Brésil</i>
	<i>Natura Cosmeticos SA (société cotée)</i>	<i>Brésil</i>
	<i>Companhia Brasileira de Distribuicao SA (société cotée)</i>	<i>Brésil</i>
	<i>Naspers Limited (société cotée)</i>	<i>Afrique du Sud</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés**

Fonctions	Sociétés
Président	Vivo Participacoes SA (société cotée)

## Jacques Stern

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat a été renouvelé le 13 mai 2014 et expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 129 921.
- Né le 19 septembre 1964 – De nationalité française.
- Président-directeur général d'Edenred.
- Adresse professionnelle : 166-180, boulevard Gabriel-Péri, 92245 Malakoff Cedex, France.
- Diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille, Jacques Stern a commencé sa carrière chez Price Waterhouse comme auditeur externe. Il rejoint Accor en 1992, en tant que Directeur de la Consolidation puis a occupé différentes fonctions au sein de la Direction Financière avant d'être nommé en 2003, Directeur financier du Groupe. En mars 2005, il devient membre du Directoire du groupe Accor en charge des finances. En 2006, Jacques Stern est nommé Directeur général en charge des Finances, des Achats et des Systèmes d'Informations, membre du Comité exécutif. En 2009, il est nommé Directeur général délégué du Groupe en charge des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie, des Achats, et des Systèmes d'Information. Le 15 décembre 2009, il est nommé Directeur général délégué du groupe Accor en charge des Services et des Finances. Le 29 juin 2010, il est nommé Président-directeur général d'Edenred.

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	<i>Edenred Italia Srl</i>	<i>Italie</i>
	<i>Conecs SAS</i>	<i>France</i>
	<i>Global Blue Management &amp; Co</i>	<i>Luxembourg</i>
Président	<i>Edenred (UK Group) Limited</i>	<i>Royaume-Uni</i>

*Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.*

### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Voyage Privé.com
	Accor.com - Représentant permanent de Accor SA
	Société Française de Participations et d'Investissement Européens - Représentant permanent de Accor SA
	Red Roof Inn
	Accor Lodging North America Inc.
	Accor North America Inc.
	Accor Partecipazioni Italia Srl
	Devimco - Représentant permanent de Accor SA
	Société de Participation et d'Investissements de Motels - Représentant permanent d'IBL
	Edenred Belgium - Représentant de Soparac
Président-directeur général	ASM SA
Président	Edenred Participations SAS
	IBL SAS
	ASH SAS - Représentant de Accor
	IBL LLC
	Sodenos
Directeur général délégué	Accor SA ( <i>société cotée</i> )
Membre du Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
	Lyeurope SAS
Gérant non associé	Sodetis

### 5.2.1.3 Modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2014

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2014 :

Date de l'événement	Personne concernée	Changement intervenu
13 mai 2014	Madame Maëlle Gavet	Nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires
13 mai 2014	Monsieur Jean-Romain Lhomme	Ratification de sa cooptation et renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires
13 mai 2014	Monsieur Gabriele Galateri di Genola	Renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires
13 mai 2014	Monsieur Jacques Stern	Renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires

### 5.2.1.4 Absence de conflit d'intérêt

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil d'administration par la Société. Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un Mandataire social, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard d'Edenred, entre des membres des organes d'administration et de direction et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun Mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun Mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### 5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred

Le Comité exécutif d'Edenred est composé de :

#### Jacques Stern

Président-directeur général

#### Gilles Coccoli

Directeur général Brésil

#### Laurent Delmas

Directeur général France

#### Philippe Dufour

Directeur général Investissements Alternatifs

#### Antoine Dumurgier

Directeur de la Stratégie et du Développement

#### Arnaud Erulin

Directeur général Europe centrale et Scandinavie

#### Diego Frutos

Directeur général Amérique Hispanique et du Nord

#### Graziella Gavezotti

Directeur général Europe du Sud

#### Loïc Jenouvrier

Directeur général Finances et Juridique

#### Laurent Pellet

Directeur général Asie Pacifique et Moyen Orient

#### Philippe Relland-Bernard

Directeur Juridique, Fiscal et Assurances

#### Jeanne Renard

Directrice générale Ressources humaines et Responsabilité sociétale

#### Bernard Rongvaux

Directeur général Europe du Nord et Afrique

#### Konstantinos Voyiatzis

Directeur général Technologie et Systèmes d'Information stratégiques

## 5.2.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 5.2.2.1 Fonctionnement et pouvoir du Conseil d'administration

#### Composition du Conseil d'administration (article 12 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Nul ne peut être nommé administrateur s'il a dépassé l'âge de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser l'âge de 75 ans, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale réunie postérieurement.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Ces dispositions s'appliquent également aux représentants permanents de toute personne morale nommée administrateur.

Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers visée ci-dessus est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à cette date.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre années. Ils sont rééligibles.

Toutefois, par exception, l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil d'administration par roulement de manière périodique de façon à ce que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues par la loi.

À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement n'en demeurent pas moins valables.

L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions nominatives de la Société.

#### Pouvoirs du Conseil d'administration (article 13 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la

bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Outre les décisions visées par la loi nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration, le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit les décisions du Directeur général ou des Directeurs généraux délégués pour lesquelles une autorisation du Conseil d'administration est requise (cf. section suivante 5.2.2.2 du présent document).

Le Conseil d'administration pourra décider l'émission d'obligations conformément aux dispositions prévues par la loi, avec faculté de déléguer à l'un ou plusieurs de ses membres, au Directeur général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués les pouvoirs nécessaires pour réaliser dans le délai d'un an l'émission d'obligations et en arrêter les modalités.

Le Conseil d'administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à toutes personnes choisies hors de son sein, des missions permanentes ou temporaires qu'il définit.

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Le Conseil d'administration fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

À ce titre, il est rappelé que le Conseil d'administration de la Société du 29 juin 2010 a mis en place un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations (cf. section 5.2.2.5 du présent document page 112) dont le fonctionnement est détaillé dans le Règlement intérieur du Conseil de la même date modifié le 11 février 2015.

#### Quorum et majorité (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Tout administrateur peut donner mandat par écrit à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

#### Délibérations du Conseil d'administration (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président ou le Secrétaire du Conseil d'administration sur demande du Président.

Il se réunit également lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directeur général en fait la demande au Président sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'empêchement du Président, la convocation peut être faite par l'administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par le Directeur général, s'il est administrateur.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil d'administration.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, des membres de la Direction de la Stratégie et du Développement, les Commissaires aux comptes ou d'autres personnes ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil d'administration.

Les administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil d'administration sont tenus à la confidentialité à l'égard des informations données au cours des débats ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

### 5.2.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration de la Société a modifié le Règlement intérieur adopté le 29 juin 2010 destiné à préciser les modalités de son fonctionnement, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société. Ce Règlement intérieur précise le mode d'organisation et de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil d'administration et des Comités qu'il a institués en son sein (cf. section 5.2.2.5 « Comités du Conseil d'administration » pour une description des différents comités page 110).

#### Composition du Conseil d'administration (article I.1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

#### Réunions du Conseil d'administration (article I.2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président, et tient, en règle générale, au moins cinq réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget, et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions

de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil d'administration.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Conformément à l'article 15 des statuts de la Société, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

#### Information du Conseil d'administration (article I.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Il est fourni aux administrateurs tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions du Conseil d'administration.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société et du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information. Le Conseil est également régulièrement informé de la stratégie de communication financière mise en place par la Société. En tant que de besoin, il est recouru à des présentations commentées par les principaux cadres dirigeants du Groupe et à des remises de documents complémentaires.

En outre, les administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société, et le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil d'administration qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président ou au Directeur général, qui peut la soumettre au Conseil d'administration pour décision.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, hors la présence des Mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président ou du Directeur général.

### Limitations des pouvoirs de la Direction générale (article I.4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires, et notamment celles soumises à autorisation préalable telle que prévue par la loi, notamment aux articles L. 225-35 et L. 225-38 du Code de commerce.

En dehors de ses attributions légales et réglementaires, le Conseil d'administration :

- a) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article I.2 du Règlement intérieur, et les arrête ;
- b) examine les comptes semestriels et arrête le rapport semestriel d'activité conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ;
- c) autorise systématiquement et de manière préalable chacune des décisions ou opérations suivantes :
  - tout engagement financier de la Société ou l'une des sociétés du Groupe, (c'est-à-dire toute acquisition ou cession de branches d'activités ou d'actif ou de participation dans des sociétés hors Groupe, tout investissement direct en propriété, tout engagement locatif, tout prêt, avance en compte courant et augmentation de capital dans des sociétés non contrôlées, tout emprunt bancaire bilatéral ou syndiqué) d'un montant supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que le Président-directeur général peut conclure, sans autorisation préalable du Conseil d'administration (i) tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à 250 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre de la politique de financement du Groupe telle qu'approuvée par le Conseil d'administration et (ii) tout emprunt bancaire d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant,
  - toute opération affectant la stratégie ou le périmètre d'activité du Groupe ou se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.
- d) fixe annuellement le montant total des cautions, avals et garanties que le Directeur général est autorisé à consentir au nom de la Société dans la limite de 250 millions d'euros par an.

### Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur référent (article I.5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

L'article 14 des statuts prévoit que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

Le Règlement intérieur précise dans son article I.5 que le ou les Vice-Présidents sont nommés pour la durée de leurs mandats d'administrateur.

Le Vice-Président pourra également exercer les fonctions d'administrateur référent. Le Vice-Président administrateur référent doit être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la Société.

La nomination d'un Vice-Président est obligatoire si les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par la même personne ; dans ce cas, le Vice-Président occupera également les fonctions d'administrateur référent.

### Administrateurs indépendants (partie III du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Dans sa partie III, le Règlement intérieur prévoit que la qualification d'administrateur indépendant est débattue chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations qui établit à ce sujet un rapport au Conseil d'administration. Chaque année, le Conseil d'administration examine au vu de ce rapport, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance.

Le Conseil d'administration doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le Rapport annuel, en précisant notamment dans son analyse qu'il s'est penché sur la question des liens d'affaires significatifs que les membres du Conseil d'administration pourraient entretenir avec la Société et les critères qui ont été adoptés pour arriver à ces conclusions.

La définition et les critères de l'indépendance sont fixés par références au Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

#### 5.2.2.3 Présidence du Conseil d'administration

##### Nomination du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, lequel est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de 70 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Président est réputé démissionnaire d'office de ses fonctions de Président à l'issue de la première Assemblée générale d'actionnaires réunie postérieurement.

##### Missions du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)

Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président préside les Assemblées Générales d'actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la Direction générale de la Société en qualité de Directeur général si le Conseil d'administration a choisi le cumul de ces deux fonctions lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le Directeur général lui sont applicables.

### 5.2.2.4 Direction générale

#### Modalités d'exercice de la Direction générale (article 17 des statuts)

Conformément aux dispositions légales, la Direction générale est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration a la faculté de décider que l'option retenue vaudra jusqu'à décision contraire du Conseil d'administration statuant aux mêmes conditions de quorum et de majorité.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

#### Nomination du Directeur général (article 18 des statuts)

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, qui ne saurait le cas échéant excéder la durée de ses fonctions d'administrateur, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Nul ne peut être nommé Directeur général s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge, en cours de mandat, le Directeur général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale d'actionnaires réunie postérieurement.

#### Pouvoirs du Directeur général (article 18 des statuts)

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que cet acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe, autoriser le Directeur général à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la Société. La durée de cette autorisation ne peut être supérieure à un an, quelle que soit la durée des engagements cautionnés, avalisés ou garantis.

Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués peuvent consentir avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'ils désignent, sous réserve des limitations prévues par la loi.

#### Direction générale déléguée (article 19 des statuts)

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à 5.

Nul ne peut être nommé Directeur général délégué s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale des actionnaires réunie postérieurement.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs généraux délégués.

À l'égard des tiers, les Directeurs généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur général, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur général.

### 5.2.2.5 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Le Conseil fixe la composition et les attributions des Comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Le Conseil d'administration de la Société a mis en place trois Comités permanents : un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations. Les règles régissant leur fonctionnement figurent dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société.

#### Comité d'audit et des risques

##### Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité d'audit et des risques est composé de Monsieur Philippe Citerne, Monsieur Jean-Paul Bailly, Madame Anne Bouverot, et Monsieur Jean-Romain Lhomme.

Il est présidé par Monsieur Philippe Citerne, administrateur indépendant. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF. Tous ses membres présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable.

##### Mission

Conformément à la huitième directive européenne sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) transposée en droit français par l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008, et aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers du 14 juin 2010, le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité



et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il aide le Conseil d'administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et à la qualité de l'information délivrée. À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Dans ce cadre, il assure le suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- Il examine les modalités d'établissement de l'information apportée aux actionnaires et au marché et les projets de communiqué de presse et d'avis en matière comptable et financière destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- Il examine la politique et s'assure de l'efficacité des systèmes en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et l'efficacité du système de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et se fait communiquer une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- Il s'assure du respect des règles visant à l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il examine, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration.

### Organisation des travaux

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Une réunion est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner régulièrement les Mandataires sociaux, le Directeur général, mais également le Directeur de l'Audit interne, les Commissaires aux comptes et les cadres dirigeants du Groupe (notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie et du financement) en dehors de la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le président du Comité d'audit et des risques accompagnées d'un ordre du jour.

Le calendrier des réunions du Comité d'audit et des risques doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration.

Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux de ce comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Président du Conseil, le Directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux comptes peuvent assister, en tant qu'invités, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

### Comité des engagements

#### Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité des engagements est composé de Monsieur Jean-Paul Bailly, Monsieur Bertrand Méheut, Monsieur Nadra Moussalem et Monsieur Roberto Oliveira de Lima.

Il est présidé par Monsieur Nadra Moussalem. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF.

#### Mission

Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute opération quel qu'en soit le montant susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activité (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement financier (immédiat ou différé) de la Société ou de l'une des sociétés du Groupe d'un montant supérieur à 50 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :

- les opérations d'acquisition ou de cession, de branche d'activités ou d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 I et II du Code de commerce, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
- les investissements directs en propriété (création d'une activité, branche d'activité, filiale ou investissement de développement technologique),
- les engagements locatifs le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location,
- les prêts, avances en compte courant et augmentations de capital dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-3 I et II du Code de commerce, et
- la souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, (i) qui ne serait pas cohérent avec, ou pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée préalablement par le Conseil d'administration ou (ii) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros (étant précisé que la souscription d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant n'est pas soumise au Comité des engagements).

### Organisation des travaux

Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son président.

Le Comité des engagements se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Les recommandations émises par le Comité des engagements doivent faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe.

### Comité des rémunérations et des nominations

#### Composition

Au 31 décembre 2014, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Monsieur Gabriele Galateri di Genola, Monsieur Philippe Citerne, Madame Françoise Gri et Monsieur Nadra Moussalem.

Il est présidé par Monsieur Gabriele Galateri di Genola, administrateur indépendant. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations ne doit comporter aucun dirigeant Mandataire social. Toutefois, le dirigeant Mandataire social exécutif est associé aux travaux du comité lorsque celui-ci examine la sélection de nouveaux administrateurs ou le plan de succession des dirigeants Mandataires sociaux. De même, le comité s'adjoit les dirigeants Mandataires sociaux lors de son examen de la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe.

#### Mission

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la détermination de la rémunération et des avantages des dirigeants Mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance et, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et il exerce en particulier les tâches suivantes :

- s'agissant des nominations :
  - il formule des recommandations, en liaison avec le Directeur général, sur l'opportunité des nominations, révocations et renouvellements des administrateurs, du Président du Conseil d'administration et du ou des Vice-Présidents et organise la sélection de nouveaux administrateurs de façon à prendre en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration, veille à ce que chaque administrateur potentiel possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier,
  - il formule son avis sur l'opportunité de la nomination ou du renouvellement des membres du Comité d'audit et des risques, du président du Comité d'audit et des risques, ainsi que des membres des autres comités,
  - il établit un plan de succession du ou des dirigeants Mandataires sociaux, notamment pour être en situation de proposer au Conseil d'administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible,
  - il propose la qualification d'administrateur indépendant pour les administrateurs concernés, contrôle la conformité avec les critères d'indépendance au sens du Code AFEP/MEDEF, propose les critères à arrêter par le Conseil, et conseille le Président du Conseil d'administration sur le nombre d'administrateurs indépendants,
  - il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.
- s'agissant des rémunérations et avantages :
  - il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des dirigeants Mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen terme comme les actions de performance et à long terme, comme l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tout autre avantage de toute nature,
  - il propose et suit la mise en œuvre des règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants Mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants Mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe,

- il donne au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions de performance,
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe,
- il formule une recommandation au Conseil d'administration sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires. Il propose au Conseil d'administration des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, de leur assiduité au Conseil d'administration et dans les comités,
- il examine la politique et les projets proposés par le Directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés,
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des Mandataires sociaux,
- il formule un avis sur l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des Mandataires sociaux, sur les principes et modalités de fixation de cette rémunération, et sur les options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants Mandataires sociaux.

### Organisation des travaux

Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins deux réunions par an et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Les convocations sont adressées par le président de ce comité, accompagnées d'un ordre du jour.

#### 5.2.2.6 Charte de l'administrateur

Aux termes de l'article 1.6 du Règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'administration, instance collégiale, a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Les administrateurs exercent leurs fonctions avec loyauté et professionnalisme dans les termes et conditions fixées par la charte de l'administrateur établie par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 juin 2010 afin de se mettre en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Cette charte de l'administrateur qui précise, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et aux statuts de la Société, les principes déontologiques qui leur sont applicables, s'applique à chaque administrateur qu'il réponde ou non aux critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

### Devoir de diligence

Les administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels

ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

### Devoir d'information

Les administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil d'administration, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Secrétaire du Conseil d'administration lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil d'administration, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des administrateurs.

Chaque administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

### Transparence et prévention des conflits d'intérêt

Chaque administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil d'administration.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil d'administration.

### Devoir de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil

d'administration, et le cas échéant, des Comités auxquels ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil d'administration ou de ses Comités.

Par ailleurs, les administrateurs, hors ceux exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et qui, à ce titre, sont amenés à communiquer au nom de la Société, sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux.

### Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières de la Société

Les administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société et sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ; et
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil d'administration, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil d'administration.

Les administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur actions) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil d'administration) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

### 5.2.2.7 Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président du Conseil d'administration et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est chargé sur mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article I.3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Le Secrétaire est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus dans la partie intitulée « Transparence et prévention des conflits d'intérêts » de la Charte de l'administrateur.

Enfin, à la demande du Président ou du directeur général, et avec l'accord des présidents des comités, le Secrétaire du Conseil d'administration assiste en tant que de besoin aux réunions des comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des comités.

Lors de sa séance du 29 juin 2010, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Philippe Rélland-Bernard en qualité de Secrétaire du Conseil d'administration.

### 5.2.2.8 Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale en tenant compte notamment de la participation effective de chaque administrateur aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont il est membre. Le mode de répartition de cette rémunération doit comporter une part variable prépondérante.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- la fonction de membre du Conseil d'administration donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration, ainsi que d'une partie variable en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur a participé au cours de l'exercice précédent, d'un montant supérieur à la partie fixe ;
- la fonction de Vice-Président du Conseil d'administration donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- la fonction de membre d'un comité donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil

- d'administration, ainsi que d'une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant supérieur à la partie fixe ;
- les fonctions de président de comité donnent droit à une partie fixe supplémentaire d'un montant forfaitaire, défini, pour chacun des comités, par le Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les fonctions de censeurs donnent droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration, ainsi que d'une partie variable fonction

de l'assiduité aux séances du Conseil, d'un montant supérieur à la partie fixe ;

- les administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président du Conseil d'administration, Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence.

Le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

## 5.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

### 5.3.1 CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom – ou pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce – au troisième jour ouvré précédant la date de l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit

dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'un des intermédiaires habilités, mentionnés aux 2° à 7° de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

### 5.3.2 TENUES DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 24 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en

cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents et acceptants, qui disposent par eux-mêmes ou comme Mandataires du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le président de séance ou par le Secrétaire de l'assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

## 5.4 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED

### 5.4.1 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET ENGAGEMENTS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE PRIS

#### 5.4.1.1 Détermination de la rémunération du Président-directeur général

##### Processus de détermination de la rémunération

La rémunération du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration, sur propositions du Comité des rémunérations et nominations. Elle est analysée dans sa globalité, et prend en compte l'ensemble des composants : rémunération fixe, rémunération variable, plan d'actions de performance long terme, avantages et régimes de retraite.

Le processus de travail du Comité des rémunérations et nominations est structuré autour de quatre séances de réflexions réparties dans l'année, et de travaux préparatoires intermédiaires menés par le président du Comité. Ces travaux regroupent principalement l'analyse des performances de l'entreprise et du Président-directeur général, l'alignement des objectifs avec la stratégie du Groupe et l'intérêt des actionnaires, des études comparatives de rémunérations de dirigeants d'entreprises similaires, et le suivi des évolutions des codes de gouvernance.

Ces travaux détaillés permettent d'évaluer la performance de l'année passée, et d'établir les objectifs et le niveau de rémunération de l'année à venir pour le Président-directeur général. La rémunération variable court terme et long terme est revue chaque année. La rémunération fixe est quant à elle réévaluée tous les quatre ans, en ligne avec la performance du Président-directeur général et les pratiques de marché.

##### Philosophie de la rémunération

La **rémunération** du Président-directeur général est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités,

l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises de taille comparable.

La rémunération globale du dirigeant Mandataire social prend en compte l'existence d'un régime de retraite supplémentaire, et plus globalement de l'ensemble des avantages détaillés ci-après.

Elle suit trois grands principes de détermination : conformité, comparabilité et performance.

##### Conformité

La rémunération du Président-directeur général se conforme au Code AFEP-MEDEF dans sa version de juin 2013. L'ensemble des composantes de la rémunération du Président-directeur général sont conformes aux recommandations du Code : rémunérations court terme (fixe et variable), rémunération long terme (plans de motivation) et engagements.

Le Comité des rémunérations veille à ce que les évolutions de la rémunération du Président-directeur général soient conformes au Code AFEP-MEDEF.

##### Comparabilité

Le Comité des rémunérations fait chaque année appel à un consultant extérieur (cabinet Mercer) pour réaliser une analyse de compétitivité de la rémunération du Président-directeur général.

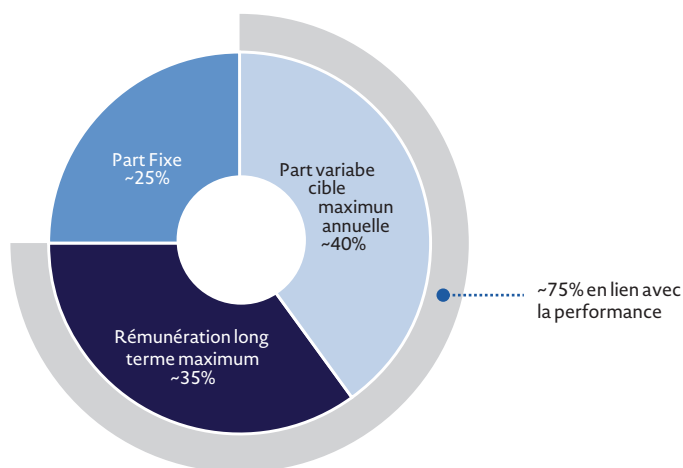
Cette analyse est réalisée à partir d'un panel intersectoriel d'entreprises françaises du SBF 120, présentant des caractéristiques communes au groupe Edenred, sélectionnées selon les quatre critères suivants : capitalisation boursière, résultat d'exploitation courant, effectif total, part des effectifs à l'international.

Les résultats du benchmark (basés sur les données des rapports annuels 2013, comparés à la rémunération 2014 du Président-directeur général) sont les suivants :

Type de rémunération	Comparaison versus panel	
Rémunération fixe	Mr Jacques Stern Médiane panel	87% 100%
Rémunération variable	Mr Jacques Stern Médiane panel	88% 100%
Rémunération long terme	Mr Jacques Stern Médiane panel	73% 100%
Jetons de présence	Monsieur Jacques Stern ne touche pas de jetons de présence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration d'Edenred. 21% des mandataires sociaux du panel bénéficient de jetons de présence	

Performance

La performance est un élément majeur dans la structure de la rémunération du Président-directeur général, puisqu'environ 75% de sa rémunération est fonction de critères fixés par le Conseil :



Le Conseil a fixé des critères de performance diversifiés et exigeants permettant une analyse complète de la performance du Président-directeur général, alignée avec la stratégie du Groupe et les intérêts des actionnaires. L'évaluation de la performance repose sur un équilibre entre des critères financiers, boursiers, opérationnels et managériaux, ainsi qu'un équilibre entre performance court terme et performance long terme. Les critères sont présentés en synthèse ci-après :

Types de critère	Indicateurs	Pris en compte dans la rémunération :	
		Court terme (1 an) Variable	Long terme (3 ans) Plans d'actions de performance
Financiers (croissance organique)	Résultat d'exploitation courant	x	
	Volume d'émission		x
	FFO <sup>(1)</sup>		x
Boursier	TSR Edenred comparé au TSR SBF120		x
Non financiers	Indicateurs opérationnels quantitatifs	x	
	Indicateurs liés au management	x	

### 5.4.1.2 Rémunération fixe et variable du Président-directeur général

#### Exercice 2014

Lors de sa séance du 11 février 2014, le Conseil d'administration a reconduit, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la rémunération fixe annuelle du Président-directeur général à **700 000 euros bruts pour 2014**, étant précisé que cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis 2011.

Le Conseil a défini des critères de détermination de la **rémunération variable** et plafonné celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Le montant de la part variable peut en effet varier de **0% à 150% de la rémunération fixe**, en fonction du niveau de réalisation des objectifs de performance, soit :

- jusqu'à 100% de la rémunération fixe liés à l'atteinte **d'objectifs financiers**, étant précisé qu'en cas d'atteinte des objectifs fixés

au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration, la rémunération variable serait alors de 50% de la rémunération fixe. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 100% de la rémunération fixe ;

- jusqu'à 50% de la rémunération fixe liés à l'atteinte **d'objectifs opérationnels quantitatifs, en lien avec le déploiement de la stratégie du Groupe** (pour 30%), et **d'objectifs qualitatifs de management** (pour 20%) <sup>(2)</sup>.

Au cours de la réunion du 11 février 2015, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jacques Stern au titre de l'exercice 2014. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 11 février 2014 et des réalisations constatées au 31 décembre 2014, le montant de la part variable a été évalué de la façon suivante :

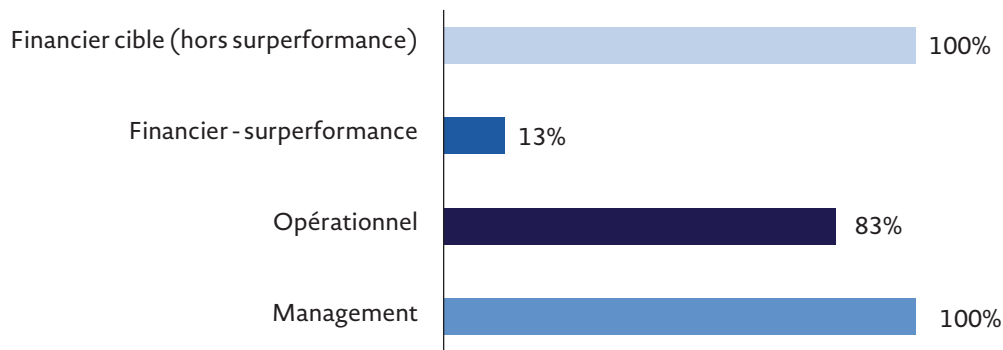
Types de critère	Objectif fixé	Variable cible en% de la rémunération fixe	Variable obtenu en % de la rémunération fixe
Financier	Croissance organique du résultat d'exploitation courant	50% en cas d'atteinte du budget cible, et jusqu'à 100% en cas de surperformance	56,3%
	Part du volume d'émission dématérialisé	5%	5%
	Contribution des nouvelles solutions à la croissance organique	5%	5%
Opérationnels	Croissance organique des solutions de Gestion de Frais professionnels	5%	5%
	Intégration de la société Repom acquise en décembre 2012 au Brésil	5%	0%
	Adaptation des structures avec le passage au numérique	10%	10%
Management	Animation et motivation des équipes, intégration réussie des nouvelles acquisitions, plan de succession des Top managers du Groupe	20%	20%
<b>TOTAL</b>		<b>150%</b>	<b>101,3%</b>

(1) Marge brute d'autofinancement.

(2) Il est à noter que le Conseil d'administration a supprimé le critère boursier des critères de rémunération variable à court terme, par rapport à la structure de la rémunération 2013 du Président-directeur général. Le Conseil a jugé ce critère plus pertinent dans l'analyse de la performance à long terme (la comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120 étant un critère du plan d'actions de performance). Cette modification est en ligne avec les pratiques de marché, puisque moins de 5% des entreprises du SBF 120 incluent des critères boursiers dans les variables annuels des dirigeants Mandataires sociaux (donnée cabinet Essere). Il est rappelé que ce critère représentait 10% de sa rémunération fixe.



SYNTHÈSE - ATTEINTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE PAR TYPE D'OBJECTIF :



Commentaire sur l'atteinte des critères

En 2014, le résultat d'exploitation courant a progressé de +14,4% en données comparables, au-delà du budget fixé par le Conseil à fin 2013.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi le déploiement de sa stratégie « Inventer 2016 », notamment via :

- l'accélération du passage au numérique de ses solutions : à fin 2014, 62% du volume d'émission est dématérialisé (contre 58% à fin 2013), en marche pour atteindre l'objectif de plus de 75% à horizon 2016. La dématérialisation des solutions par les filiales implique par ailleurs une adaptation de leurs structures, avec l'objectif d'assurer une amélioration du taux de transformation : en 2014, ce taux atteint 57%, supérieur à l'objectif fixé de plus de 50%. La stratégie de passage au numérique est décrite en détail en page 20 du présent Document ;
- le développement de nouvelles solutions pour créer de nouveaux relais de croissance, en particulier dans la famille de solutions Gestion des frais professionnels : en 2014, la contribution des nouvelles solutions à la croissance organique du volume d'émission atteint +2,6%, contre +2,1% en 2013, en ligne avec l'objectif compris entre +2% et +4%. Les solutions de Gestion des frais professionnels croient quant à elle à un rythme soutenu de +24% en données comparables. Les détails de ce volet de la stratégie sont décrits en page 18 du présent Document.

En complément de ces objectifs de croissance organique, le Groupe a renforcé depuis 2013 ses investissements en acquisitions : 138 millions d'euros en 2013, dont plus de 110 millions d'euros pour la société Repom au Brésil (présentée en page 19 du présent Document), et 72 millions d'euros en 2014. L'intégration réussie de ces sociétés, et notamment le respect des business plans fixés, est évaluée chaque année par le Conseil. L'ensemble des acquisitions réalisées sur la période sont présentées en page 14 du présent Document.

Enfin, la mise en place d'un plan de succession, initiée en 2013 à l'initiative du Comité des rémunérations et des nominations, constitue une étape clé dans la création d'Edenred en tant que société autonome. Ce projet a été conduit en deux temps : la mise en place d'un plan de succession pour le Président-directeur général et les membres du Comité exécutif en 2013, puis pour les Top managers du Groupe en 2014.

**Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2014 de Monsieur Jacques Stern a en conséquence été arrêté à 709 000 euros, ce qui correspond à 68% de sa rémunération variable maximum, et 101% de sa rémunération annuelle fixe.**

Exercice 2015

Le Conseil du 11 février 2015 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de réévaluer la rémunération du Président-directeur général. Cette réévaluation s'est basée sur l'analyse des performances du Président-directeur général sur les 4 dernières années et sur la comparaison de sa rémunération avec les pratiques au sein du panel réalisée par un consultant externe (le cabinet Mercer), dont les résultats sont présentés en chapitre 5.4.1.1 du présent Document. Cette analyse montre que :

- le niveau de rémunération globale de Monsieur Jacques Stern est en retrait marqué par rapport au niveau de rémunération des Mandataires sociaux du panel ;
- ce retrait est observé sur les trois composants de la rémunération : fixe, variable, rémunération long terme.

En conclusion de ces éléments, le Comité des rémunérations et des nominations a engagé une réflexion portant sur la structure et le niveau de rémunération de Monsieur Jacques Stern. Cette réflexion a été amorcée en 2013 et s'est poursuivie lors des comités en 2014.

En ligne avec l'intérêt des actionnaires, l'objectif du Conseil est double : assurer la compétitivité de la rémunération du Président-directeur général, dans une logique de rétention et compte tenu des résultats obtenus depuis 2010 (objectifs financiers et opérationnels atteints chaque année malgré un contexte économique difficile) ; et aligner les intérêts long terme des actionnaires avec ceux du dirigeant.

Ainsi, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil a décidé de :

- réévaluer la rémunération fixe de Monsieur Jacques Stern à 750 000 euros, soit une augmentation de +7% par rapport à l'exercice 2013. Cette hausse intervient après quatre années sans augmentation. Le salaire fixe de Monsieur Jacques Stern ne sera par ailleurs pas réévalué avant 2018, conformément à la politique de rémunération définie par le Comité des rémunérations. Ainsi, sur la période 2011-2018, le salaire fixe de Monsieur Jacques Stern aura progressé à un rythme **inférieur à +1% par an** ;
- augmenter le plafond de la rémunération variable cible à 120% de la rémunération fixe (avec un maximum à 180% en cas de dépassement des objectifs financiers, contre 150% précédemment), pour accroître la part de la rémunération liée à la performance et aligner ce plafond aux pratiques de marché. Le Conseil a par ailleurs introduit un nouveau critère, l'EPS (*Earning per share*), avec l'objectif de renforcer l'alignement des intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires ;
- réviser la rémunération long terme du Président-directeur général afin de l'adapter aux pratiques de marché (cf. résultats du benchmark en page 117 du présent Document).

Cette réévaluation permettra en 2015 d'atteindre un niveau de rémunération total (court et long termes) de Monsieur Jacques Stern proche de la médiane du panel calculée sur des données 2013 (présentées en page 117 du présent Document).

Les détails relatifs à la rémunération 2015 du Président-directeur général seront publiés dans le Document de Référence 2015. Conformément aux dispositions du Say on Pay, le Conseil consultera les actionnaires sur ces évolutions lors de l'Assemblée générale 2016.

### 5.4.1.3. Plans de motivation à long terme

Le Président-directeur général bénéficie du plan de motivation à long terme du Groupe, au même titre que les autres bénéficiaires de ce plan (membres du Comité exécutif, cadres supérieurs et intermédiaires répartis dans une quarantaine de pays). Les informations relatives à ce plan, notamment la grille des critères de performance, sont décrites en chapitre 5.4.1.2 du présent Document.

En 2014, le Conseil d'administration a attribué au Président-directeur général 66 000 actions de performance, représentant une valorisation de 931 920 euros, en légère baisse par rapport à l'exercice 2013 (attribution de 50 000 actions de performance pour un montant de 985 997 euros). L'objectif du Conseil était de maintenir une rémunération long terme stable en valeur pour l'exercice 2014.

### Attribution annuelle au Président-directeur général

	2012	2013	2014
<b>Stock options</b>			
Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice	66 000	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 de la partie 5.4.1.8.1)	280 639 €	0 €	0 €
<b>Actions de performance</b>			
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice	38 500	50 000	66 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.1.8.2)	719 511 €	985 997 €	931 920 €
<b>TOTAL VALORISATION</b>	<b>1 000 150 €</b>	<b>985 997 €</b>	<b>931 920 €</b>

### Acquisition des titres relatifs aux plans par le Président-directeur général

	2012	2013	2014
<b>Stock options</b>			
Année d'attribution	-	-	2010
Nombre d'options acquises sur l'exercice	0	0	240 000
<b>Actions de performance</b>			
Année d'attribution	-	2010	2011
Nombre d'actions acquises sur l'exercice	0	60 000	42 000

## Capital détenu au 31/12/2014

Au 31 décembre 2014, Monsieur Jacques Stern détenait 129 921 actions Edenred.

### 5.4.1.4. Contrat de travail du Président-directeur général

Le Président-directeur général est titulaire d'un contrat de travail, conclu en 1992 avec la société Accor SA qui est cumulé, depuis 2009, avec son mandat social de Directeur général délégué, et qui a été transféré à la société Edenred, dans le cadre de l'apport partiel d'actif de la branche « Services » en date du 29 juin 2010.

Le Conseil d'administration a estimé que la mise en œuvre des recommandations AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ce contrat de travail du Président-directeur général dès sa prise de fonctions, aurait pour effet de le priver des droits attachés à l'exécution du contrat de travail progressivement constitués au cours de son parcours professionnel au sein de l'entreprise depuis 1992, et en particulier son ancienneté. Le Conseil a donc décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, du maintien et de la suspension du contrat de travail de Jacques Stern pendant la durée de son mandat de Président-directeur général.

Lors de sa séance du 29 juin 2010, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au contrat de travail du Président-directeur général. Cet avenant prévoit une indemnité contractuelle de licenciement correspondant au montant cumulé des indemnités légales et conventionnelles de licenciement, reflétant l'ancienneté de 18 ans acquise par Monsieur Jacques Stern dans des fonctions salariées. L'avenant prévoit également que, dans l'hypothèse où Monsieur Jacques Stern serait amené à quitter l'entreprise et que le contrat de travail soit à ce titre rompu, l'éventuel cumul des droits attachés à son contrat de travail et de l'indemnité de cessation de ses fonctions de Mandataire social qui pourrait lui être consentie, n'excéderait pas, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, un montant égal à deux années de rémunération au titre de son mandat.

Lors de sa séance du 23 février 2011, le Conseil d'administration a également autorisé la signature d'un second avenant au contrat de travail de Monsieur Jacques Stern afin de prévoir la perception d'une indemnité spécifique qui serait due en cas de rupture du contrat de travail notifiée par la Société dans un délai de six mois suivant la décision du Conseil d'administration de ne pas renouveler le mandat de Président-directeur général. L'indemnité spécifique complète l'indemnité contractuelle de licenciement pour atteindre un montant ne pouvant excéder en tout état de cause deux ans de la rémunération moyenne (fixe et variable) perçue au cours des deux dernières années, au titre du mandat social du Président-directeur général. L'indemnité spécifique est subordonnée au respect des

conditions de performance figurant dans l'indemnité de cessation de fonctions de son mandat social par le Président-directeur général ; étant entendu que les mêmes réductions que celles prévues au titre de l'indemnité de cessation de fonctions de Président-directeur général s'appliquent à l'indemnité spécifique.

### 5.4.1.5. Autres engagements pris à l'égard du Président-directeur général

#### Indemnité de cessation des fonctions du Président-directeur général <sup>(1)</sup>

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de Monsieur Jacques Stern résulterait d'un départ contraint, soit dans le cadre d'un changement de stratégie ou de contrôle, soit dans le cadre d'une révocation avant terme sauf en cas de faute grave ou lourde.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où Monsieur Jacques Stern aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de la Société, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire mis en place dans la Société.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de Monsieur Jacques Stern en qualité de Président-directeur général, définie comme la somme de :

- la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions ; et
- la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-directeur général perçue ou à percevoir au titre des deux derniers exercices durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-directeur général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné au respect de conditions de performance évaluées et définies par le Comité des rémunérations et des nominations et par le Conseil d'administration comme exigeantes. Les critères retenus par le Conseil permettent à la fois d'évaluer la performance opérationnelle et financière de la Société, en ligne avec les indicateurs clés du Groupe communiqués aux marchés financiers, et la performance boursière. Ont été pris en compte dans la fixation de ces conditions : la période d'évaluation sur trois exercices, la performance passée long terme de la Société, et les risques externes auxquels peut être

(1) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 11 février 2014, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminée par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015 conformément au nouvel article L.225-40-1 du Code de commerce.

soumis la Société, tels que présentés dans la section 3 du présent Document page 45.

Les conditions de performance sont décrites ci-dessous :

- la progression (à données comparables) du volume d'émission de +5% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de +2% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du Funds From Operations <sup>(1)</sup> de +5% par rapport à l'exercice précédent ;
- l'augmentation du cours de Bourse de la Société au moins égale à 85% de celle de l'indice du SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence, étant précisé que si l'évolution de cet indice sur la Période de Référence était négative, la baisse du cours de Bourse de la Société ne devra excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces 4 conditions sera mesurée sur une période de référence de trois exercices précédant celui de la date de cessation des fonctions (la « Période de Référence »), étant précisé que chacune des conditions 1 à 3 sera réputée satisfaite dès lors que l'objectif en question sera atteint au cours d'au moins deux des trois exercices considérés.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'au moins trois de

ces quatre conditions de performance, constatée par le Conseil d'administration dans les conditions prescrites par la législation en vigueur à la date de cessation des fonctions. Si seulement deux des conditions sont remplies l'indemnité de cessation de fonctions effectivement versée représentera 50% du montant maximum, et si seulement une ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne sera versée au titre de l'Indemnité de cessation de fonctions.

Il est précisé que le montant de l'Indemnité de cessation de fonctions sera, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de (i) l'indemnité de cessation des fonctions, et de (ii) l'indemnité de licenciement due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail <sup>(2)</sup> de Monsieur Jacques Stern ne peut en aucun cas excéder deux fois le montant de sa rémunération annuelle totale brute, telle que visée au troisième paragraphe ci-avant.

Dans les cas d'ouverture visés précédemment, pendant la période d'acquisition ou de blocage (selon le cas), le bénéfice des options de souscription d'actions ou des actions de performance attribuées à Monsieur Jacques Stern, ne serait maintenu que dans les conditions des règlements des plans d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance – lesquels prévoient notamment un mécanisme de maintien du droit à certaines actions de performance *pro rata temporis* <sup>(3)</sup>, compte tenu de la durée de présence de Monsieur Jacques Stern dans la Société et du respect des conditions de performance <sup>(4)</sup> prévues par les règlements des plans telles qu'appréciées à l'issue de la période d'acquisition.

**Tableau de synthèse :**

Cas où l'indemnité ne peut être versée	Critères de performance	Montant maximum qui peut être perçu au titre de l'indemnité	Acquisition des actions de performance et options de souscription d'actions attribuées avant la cessation de fonction
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révocation en cas de faute grave ou lourde</li> <li>• Départ volontaire</li> <li>• Non-renouvellement de mandat</li> <li>• Bénéfice du dispositif de retraite supplémentaire dans les 12 mois suivant le départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères financiers : croissance organique du volume d'émission, du chiffre d'affaires opérationnel, et du FFO.</li> <li>• Critère boursier basé sur la comparaison de l'évolution du cours de Bourse Edenred à celle de l'indice SBF120</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux ans de rémunération annuelle brute (fixe et variable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous condition de l'atteinte des conditions de performance fixées dans le cadre des plans</li> <li>• Proportionnellement à la durée de présence du Président-directeur général dans ses fonctions</li> </ul>

**Assurance chômage <sup>(5)</sup>**

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, le Président-directeur général bénéficie d'un contrat conclu avec AXA qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 14 812 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 31 279 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

**Prévoyance <sup>(5)</sup>**

Le Président-directeur général bénéficie du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2014, la Société a versé la somme de 5 299,58 euros au titre de cette extension.

(1) Funds from operations : Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents.

(2) Le Président-directeur général dispose d'un contrat de travail suspendu complété par deux avenants autorisés par les Conseils d'administration du 29 juin 2010 et du 23 février 2011 et ratifiés par l'Assemblée générale du 13 mai 2011. Ce contrat ainsi que les avenants sont décrits en page 121 du présent document.

(3) L'expression *pro rata temporis* est appréciée par tiers (pour une période d'attribution de 3 ans) au regard de la présence de Monsieur Jacques Stern à l'issue de chaque date d'anniversaire du plan.

(4) Les conditions de performance des plans sont décrites en page 129 du présent document.

(5) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 11 février 2014, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminée par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015 conformément au nouvel article L.225-40-1 du Code de commerce.

**Retraite supplémentaire <sup>(1)</sup>**

**Dispositif général de retraite supplémentaire**

Le dispositif de retraite supplémentaire s'adresse à une population de dirigeants du Groupe répondant à certains critères de rémunération et de classification. Ce dispositif est composé d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») et d'un régime à prestations définies (dit « article 39 ») :

- le régime à cotisations définies (article 83) consiste en un versement d'une cotisation annuelle par la Société dans la limite de 5% de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale <sup>(2)</sup> (soit un montant maximum de 9 387 euros en 2014) ;
- le régime à prestations définies (article 39), qui a concerné 17 personnes en 2014, fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013 :
  - pour bénéficier du régime à prestations définies, tout bénéficiaire doit achever sa carrière au sein de l'entreprise et justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de quinze années d'ancienneté dans le Groupe. La rente servie par ce régime serait alors réduite des prestations du régime à cotisations définies décrit ci-dessus,
  - la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations correspond à la période de participation au régime (soit cinq ans au minimum),
  - les droits potentiels sont acquis progressivement par année de participation, le montant du supplément annuel de retraite étant calculé chaque année sur la base de la rémunération annuelle brute des participants,

- le taux de remplacement ne peut excéder les deux plafonds suivants :
  - le taux de remplacement du régime supplémentaire (régime à cotisations définies et régime à prestations définies) est limité à 30% de la dernière rémunération annuelle brute <sup>(3)</sup> ;
  - si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 PASS <sup>(2)</sup>, le taux de remplacement global, tous régimes confondus (régimes obligatoires et régimes supplémentaires Edenred), est alors plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

En cas de départ du Groupe avant la liquidation de la retraite au titre du régime général, tout participant perd les droits issus du régime à prestations définies et ne conserve que ceux relatifs au régime à cotisations définies.

**Application du dispositif de retraite supplémentaire au dirigeant Mandataire social**

Le Président-directeur général participe au dispositif de retraite supplémentaire du Groupe dans les mêmes conditions que tout participant au régime, telles que décrites ci-dessus.

Ce dispositif de retraite supplémentaire est pris en compte dans la fixation globale de sa rémunération.

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), la cotisation annuelle versée par la Société a représenté 0,7% de sa rémunération annuelle brute en 2014, soit 9 387 euros. Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels ont représenté chaque année en moyenne 1% de sa rémunération annuelle brute depuis son entrée dans le dispositif en 2005. Ces droits sont limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

**5.4.1.6. Tableaux de synthèse des rémunérations du Président-directeur général**

**Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant Mandataire social**

(en euros)

Jacques Stern	2012	2013	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)	1 405 980	1 295 000	1 409 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 de la partie 5.4.1.8.1)	280 639	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.1.8.2)	719 511	985 997	931 920
<b>TOTAL</b>	<b>2 406 130</b>	<b>2 280 997</b>	<b>2 340 920</b>

(1) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 11 février 2014, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminée par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015 conformément au nouvel article L.225-40-1 du Code de commerce.

(2) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 37 548 euros en 2014.

(3) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations du dirigeant Mandataire social (en euros)

	2012		2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Jacques Stern</b>						
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	700 000	805 000	595 000	700 000	709 000	595 000
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature	5 980	5 980	0	0	0	0
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 405 980</b>	<b>1 510 980</b>	<b>1 295 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 409 000</b>	<b>1 295 000</b>

Tableau 11 : engagements pris à l'égard du dirigeant Mandataire social

Dirigeant Mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Jacques Stern, Président-directeur général	(Suspendu depuis le 29 juin 2010)		X		X			X

#### 5.4.1.7 Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale du 10 mai 2010 a fixé le montant global annuel des jetons de présence à la somme de 500 000 euros, pour lesquels le Conseil d'administration est compétent, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, pour procéder à leur répartition.

Les principes de répartition du montant annuel des jetons de présence entre les membres du Conseil d'administration obéissent ainsi aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et ont été arrêtés par le Conseil d'administration pour l'exercice 2014 lors de sa séance du 11 février 2015 avec :

- une part variable prépondérante qui tient compte de l'assiduité des administrateurs ;
- le versement d'un montant supplémentaire pour les membres des Comités spécialisés ;
- le versement d'un montant adapté aux responsabilités encourues et au temps passé.

En respect de ces principes,

- le Président-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence ;
- le Vice-Président du Conseil d'administration perçoit un montant forfaitaire de 10 000 euros ;
- chaque membre du Conseil d'administration perçoit une somme forfaitaire au titre de ses fonctions d'administrateur de 1 575 euros par séance, et une part variable de 1 950 euros par séance à laquelle il a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice ;
- chaque Président de Comité spécialisé perçoit un montant forfaitaire de 5 000 euros ;

- chacun des membres des Comités spécialisés perçoit une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'il y exerce de 2 672 euros par séance pour la participation à un Comité et perçoit en outre une part variable de 3 265 euros par séance à laquelle il a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice.

À titre exceptionnel, le Conseil d'administration a par ailleurs décidé au cours de cette même séance, de répartir le montant restant de l'enveloppe et d'attribuer, au vu du travail accompli sur l'exercice écoulé, 10 000 euros supplémentaires au Président du Comité d'audit et des risques et 10 000 euros supplémentaires au Président du Comité des rémunérations et des nominations.

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les autres Mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice 2013	Montant payé au cours de l'exercice 2013	Relatif à l'exercice 2014	Montant payé au cours de l'exercice 2013
Jean-Paul Bailly	51 305	42 920	52 706	51 305
Sébastien Bazin <sup>(1)</sup>	27 967	56 730	n/a	27 967
Anne Bouverot	41 633	33 890	48 424	41 633
Philippe Citerne	84 452	68 649	97 174	84 452
Gabriele Galateri di Genola	47 695	42 728	60 812	47 695
Maëlle Gavet	n/a	n/a	17 382	n/a
Françoise Gri	45 475	38 295	48 424	45 475
Jean-Romain Lhomme	16 378	n/a	44 467	16 378 <sup>(2)</sup>
Bertrand Meheut	31 170	33 890	33 284	31 170
Virginie Morgon <sup>(3)</sup>	0	38 295 <sup>(4)</sup>	n/a	0
Nadra Moussalem	52 793	38 295 <sup>(2)</sup>	61 341	52 793 <sup>(2)</sup>
Roberto Oliveira de Lima	37 791	36 376	34 639	37 791
Patrick Sayer <sup>(3)</sup>	0	47 325 <sup>(4)</sup>	n/a	0
<b>TOTAL</b>	<b>436 657</b>	<b>477 393</b>	<b>498 654</b>	<b>436 657</b>

(1) Administrateur démissionnaire au 2 octobre 2013

(2) Les jetons de présence tels qu'indiqués dans le tableau sont perçus par la société Colony Capital.

(3) Administrateur démissionnaire au 6 mars 2013

(4) Les jetons de présence tels qu'indiqués dans le tableau sont perçus par la société Eurazeo.

### 5.4.1.8 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred

10 mai 2010, le Conseil d'administration a par décisions du 29 juin 2010, du 23 février 2011 et du 22 février 2012 arrêté les termes et conditions de trois plans d'options de souscription d'actions destinés à certains salariés ou Mandataires sociaux du Groupe et procédé aux attributions d'options de souscription d'actions détaillées dans le tableau ci-dessous. Le nombre des options de souscription d'actions consenti en application de cette autorisation ne peut donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 7% du capital social.

#### 5.4.1.8.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

##### Historique des plans de souscription d'actions

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du

Tableau 8 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions

##### INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014
Date de la décision	06/08/2010 <sup>(1)</sup>	11/03/2011 <sup>(2)</sup>	27/02/2012 <sup>(3)</sup>	Néant	Néant
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par	4 235 500	611 700	382 800	-	-
<b>Jacques Stern</b>	<b>240 000</b>	<b>72 000</b>	<b>66 000</b>	-	-
Point de départ d'exercice des options	07/08/2014	12/03/2015	28/02/2016	-	-
Date d'expiration	06/08/2018	11/03/2019	27/02/2020	-	-
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	13,69	18,81	19,03	-	-
Nombre d'options levées au 31/12/2014	1 675 846	0	0	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	429 500	10 350	12 000	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	2 130 154	601 350	370 800	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 235 500</b>	<b>611 700</b>	<b>382 800</b>	-	-

(1) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 29/06/2010.

(2) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2011.

(3) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2012.

##### Exercice 2014

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux Mandataires sociaux ou à tout autre salarié du Groupe. Le Conseil

d'administration ne dispose d'ailleurs pas d'autorisation en cours conférée par l'Assemblée générale des actionnaires pour l'émission de plans d'options de souscriptions ou d'achat d'actions.

Pour l'exercice 2014, les options de souscription d'actions attribuées ou exercées par les Mandataires sociaux d'Edenred et les dix premiers salariés non-Mandataires sociaux attributaires, ont été les suivants :

##### Dirigeant Mandataire social

Tableau 4 : options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant Mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant Mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achats ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup> (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Jacques Stern				Néant		



Tableau 5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le dirigeant Mandataire social

Nom du dirigeant Mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jacques Stern	Plan 2010	90 000	13,69
<b>TOTAL</b>		<b>90 000</b>	

Le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, une fraction des actions issues de l'exercice de ces options de souscription. Cette fraction est égale à un nombre d'actions représentant 40% de la plus-value nette d'acquisition générée par l'exercice de ces options.

La Société interdit aux Mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription d'actions de recourir à des instruments de couverture de leur risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options. et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Salariés non Mandataires sociaux

Tableau 9 : options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-Mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites	Prix d'exercice (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé (information globale)		Néant
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	536 500	13,69
<b>TOTAL</b>	<b>536 500</b>	

5.4.1.8.2 Plans d'actions de performance

Historique des plans

Conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale le 10 mai 2010 et le 24 mai 2013, le conseil d'administration a, par

décisions du 29 juin 2010, du 23 février 2011, du 12 février 2013 et du 11 février 2014 arrêté les termes et conditions de cinq plans et procédé à l'attribution gratuite d'actions de performance destinés à certains salariés et/ou Mandataires sociaux du Groupe dans les conditions détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : historique des attributions d'actions de performance

## INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014
Date de la décision	06/08/2010 <sup>(1)</sup>	11/03/2011 <sup>(2)</sup>	27/02/2012 <sup>(3)</sup>	18/02/2013 <sup>(4)</sup>	17/02/2014 <sup>(5)</sup>
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :					
Jacques Stern	912 875	805 025	867 575	845 900	824 000
	60 000	42 000	38 500	50 000	66 000
Date d'acquisition des actions <sup>(6)</sup>	07/08/2013 ou 07/08/2015	12/03/2014 ou 12/03/2016	28/02/2015 ou 28/02/2017	19/02/2016 ou 19/02/2018	18/02/2017 ou 18/02/2019
Date de fin de la période de conservation <sup>(7)</sup>	06/08/2015	11/03/2016	27/02/2017	19/02/2018	18/02/2019
Conditions de performance	2010 = EBIT du Groupe et progression du volume d'émission en données comparables 2011 et 2012 = progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables et progression du TSR Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables et progression du TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
Nombre d'actions acquises au 31/12/2014	259 066	244 400	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	54 887	57 712	79 487	50 642	10 666
Actions de performance restantes en fin d'exercice	598 922	502 913	788 088	795 258	813 334
<b>TOTAL</b>	<b>912 875</b>	<b>805 025</b>	<b>867 575</b>	<b>845 900</b>	<b>824 000</b>

\* Avant éléments non récurrents.

(1) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 29/06/2010.

(2) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2011.

(3) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2012.

(4) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 12/02/2013.

(5) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 11/02/2014.

(6) Trois ans d'acquisition pour les résidents fiscaux français et/ou affilié au régime français de sécurité sociale et cinq ans pour les non-résidents fiscaux français et/ou non affilié au régime français de sécurité sociale.

(7) Ne concerne que les résidents fiscaux français et/ou affiliés au régime français de sécurité sociale.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans sont toujours émis à la même période de l'année (à l'exception de l'année 2010 compte tenu de la date de création du groupe Edenred), après la publication des résultats annuels. Il n'existe pas d'attribution automatique à une catégorie de personnel : l'attribution gratuite d'actions de performance est toujours fonction d'une performance individuelle, en termes de résultats obtenus, d'engagement du bénéficiaire et de potentiel.

## Exercice 2014

L'Assemblée générale du 24 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance. Au terme de cette autorisation, le nombre d'actions de performance consenti ne peut excéder 1,5%

du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'impute sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 15 mai 2012 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de cette autorisation. Le plafond annuel d'attribution d'actions de performance ne peut dépasser 1% du capital.

La part réservée au dirigeant Mandataire social ne peut dépasser 8% des actions attribuées et celle réservée aux membres du Comité exécutif du Groupe, ne peut représenter plus de 25% des actions attribuées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale du 24 mai 2013, le Conseil d'administration a décidé la mise en place au cours de l'exercice 2014 d'un plan d'actions de performance, concernant environ 400 bénéficiaires, Mandataires sociaux, membres du Comité exécutif, cadres supérieurs et intermédiaires répartis dans une quarantaine de pays, représentant 824 000 actions, avec un effet dilutif de 0,36%.

La durée du plan est de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans).

Dans le cadre de cette décision, les critères de performance ont été rehaussés et complétés d'un critère boursier (comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120). Ainsi, l'attribution définitive des actions de performance est soumise à trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :

- pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ;

- pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et
- pour 20% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (*total share return*) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120.

Les deux critères de performance opérationnels ci-dessus sont spécifiques au secteur d'activité du Groupe et correspondent aux objectifs communiqués au marché dans le cadre de la stratégie 2010-2016 - croissance organique du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), tels que présentés dans le chapitre 1 page 23 du présent document. Le critère boursier a pour objectif d'aligner les intérêts du management avec ceux des actionnaires, et de sensibiliser les managers du Groupe aux enjeux d'une société cotée.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé pour chaque objectif les bornes à atteindre (seuils minimum et maximum) pour le calcul de la performance. Les critères sont les suivants :

**Croissance organique du Volume d'émission du Groupe sur 3 ans**

Si croissance organique du Volume d'émission < 8%	0%
Si 8% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 9%	50%
Si 9% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 10%	75%
Si 10% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 12%	100%
Si croissance organique Volume Émission ≥ 12%	125%

**Croissance organique du FFO du Groupe sur 3 ans**

Si croissance organique du FFO < 8%	0%
Si 8% ≤ croissance organique du FFO < 10%	50%
Si 10% ≤ croissance organique du FFO < 12%	75%
Si 12% ≤ croissance organique du FFO < 14%	100%
Si croissance organique du FFO ≥ 14%	125%

**TSR Edenred/TSR SBF 120**

Si TSR Edenred < 100% TSR SBF 120	0%
Si 100% TSR SBF 120 ≤ TSR Edenred < 102,5%TSR SBF 120	50%
Si 102,5% TSR SBF 120 ≤ TSR Edenred < 105%TSR SBF 120	75%
Si 105% TSR SBF 120 ≤ TSR Edenred < 107,5%TSR SBF 120	100%
Si TSR Edenred ≥ 107,5% TSR SBF 120	125%

Le TSR Edenred mesure le rendement global aux actionnaires, en prenant en compte la progression du cours de Bourse de l'action Edenred et les dividendes distribués à l'actionnaire.

La progression du cours de Bourse est appréciée en considérant la moyenne des cours de clôture journaliers sur la période d'évaluation de la performance (soit 3 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de la première année du plan), rapportée au cours de clôture de l'action Edenred de l'année précédant le début du plan. Cette croissance sera retraitée des dividendes versés au *pro rata temporis* pour établir le TSR Edenred.

Pour calculer le TSR SBF120, il sera pris en compte le TSR de chaque société composant l'indice SBF 120, ainsi que leur poids pondéré dans l'indice.

Les conditions de performance ainsi définies ne pourront évoluer pendant la durée de vie des plans émis dans le cadre de cette autorisation. L'atteinte des conditions de performance sera mesurée sur la base des informations communiquées par la Direction Financière du groupe Edenred.

Le Conseil d'administration de la Société, après consultation du Comité des nominations et des rémunérations (lors de la réunion au cours de laquelle celui-ci arrête les comptes annuels), validera alors le niveau de réalisation des conditions de performance.

À titre indicatif, sur l'exercice 2014, 100% des conditions ont été remplies, étant précisé que la performance sera mesurée à l'issue de trois exercices. L'atteinte des conditions de performance se décompose ainsi :

Critères	Performance 2014	Taux d'atteinte	Poids
Croissance organique du volume d'émission	+12,0%	125%	40%
Croissance organique du FFO	+15,1%	125%	40%
TSR	TSR Edenred < TSR SBF120	0%	20%

### Dirigeant Mandataire social

Le nombre d'actions de performance attribuées au Président-directeur général a été arrêté par le Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ce nombre est de 66 000 actions, soumises aux mêmes conditions de performance que celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires.

Tableau 6 : actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant Mandataire social

Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant Mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions <sup>(1)</sup> selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jacques Stern	2014 Date : 17/02/2014	66 000	931 920	18/02/2017	18/02/2019	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement * (FFO) en données comparables et progression du TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
<b>TOTAL</b>						

\* Avant éléments non récurrents.

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur des actions à la date d'attribution selon le modèle Black & Scholes, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles pour le dirigeant Mandataire social

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
Jacques Stern			Néant
<b>TOTAL</b>			<b>NÉANT</b>

Tableau 7 bis : actions de performance acquises par le dirigeant Mandataire social

Actions de performance acquises par le Mandataire social durant l'exercice	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises durant l'exercice	Conditions de performance
Jacques Stern	Plan 2011	42 000	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup> (FFO) en données comparables
<b>TOTAL</b>		<b>42 000</b>	

(1) Avant éléments non récurrents.

Le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, 15% des actions de performance attribuées le 6 août 2010, le 11 mars 2011, le 27 février 2012, le 18 février 2013 et le 17 février 2014. La Société interdit aux Mandataires sociaux et aux membres

du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à des instruments de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

#### Salariés non Mandataires sociaux

Tableau 9 bis : actions de performance attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non-Mandataires sociaux et acquisition par ces derniers

	Nombre total d'actions de performance attribuées/ d'actions souscrites	Juste Valeur (en euros)
Actions attribuées durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé (information globale)	200 000	2 867 240
Actions acquises durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	82 650	1 541 423

## 5.4.1.8.3 Opérations réalisées par les Mandataires sociaux et les dirigeants sur les titres de la Société

Tableau : état récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice.

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Jacques Stern <i>Président-directeur général</i>	8 août 2014	Exercice de stock-options	28 000
	8 août 2014	Cession actions	10 000
	15 août 2014	Exercice de stock-options	10 000
	15 août 2014	Cession actions	10 000
	25 août 2014	Exercice de stock-options	289
	25 août 2014	Cession actions	289
	31 oct 2014	Exercice de stock-options	6 711
	31 oct 2014	Cession actions	6 711
	11 nov 2014	Exercice de stock-options	5 000
	11 nov 2014	Cession actions	5 000
	24 nov 2014	Exercice de stock-options	5 000
	24 nov 2014	Cession actions	5 000
	25 nov 2014	Exercice de stock-options	8 000
	28 nov 2014	Exercice de stock-options	7 000
	28 nov 2014	Cession actions	7 000
	04 déc 2014	Exercice de stock-options	5 000
	04 déc 2014	Cession actions	5 000
	08 déc 2014	Exercice de stock-options	5 000
	08 déc 2014	Cession actions	5 000
	24 déc 2014	Exercice de stock-options	10 000
24 déc 2014	Cession actions	10 000	
Anne Bouverot <i>Administrateur</i>	15 nov 2014	Acquisition actions	500
Gilles Bonnin <i>Membre du Comité exécutif</i>	5 juin 2014	Acquisition actions	119
	5 juin 2014	Acquisition actions	119
	5 juin 2014	Acquisition actions	119
	4 juin 2014	Acquisition actions	394

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Jean-Louis Claveau <i>Membre du Comité exécutif</i>	17 avril 2014	Cession actions	288
	21 oct 2014	Exercice de stock-options	1 000
	21 oct 2014	Cession actions	1 000
	05 nov 2014	Exercice de stock-options	1 000
	05 nov 2014	Cession actions	1 000
	10 nov 2014	Exercice de stock-options	3 000
	10 nov 2014	Cession actions	3 000
	13 nov 2014	Exercice de stock-options	5 000
	13 nov 2014	Cession actions	5 000
	21 nov 2014	Exercice de stock-options	2 500
	21 nov 2014	Cession actions	2 500
	25 nov 2014	Exercice de stock-options	2 500
	25 nov 2014	Cession actions	2 500
	04 déc 2014	Exercice de stock-options	15 000
	04 déc 2014	Cession actions	15 000
	09 déc 2014	Exercice de stock-options	5 000
	09 déc 2014	Cession actions	5 000
	18 déc 2014	Exercice de stock-options	5 000
	18 déc 2014	Cession actions	5 000
Gilles Coccoli <i>Membre du Comité exécutif</i>	13 août 2014	Exercice de stock-options	1 000
	13 août 2014	Cession actions	1 000
	09 sept 2014	Exercice de stock-options	1 000
	09 sept 2014	Cession actions	1 000
	07 nov 2014	Exercice de stock-options	1 000
	07 nov 2014	Cession actions	1 000
	10 nov 2014	Exercice de stock-options	1 000
	10 nov 2014	Cession actions	1 000
	21 nov 2014	Exercice de stock-options	1 000
	21 nov 2014	Cession actions	1 000
Laurent Delmas <i>Membre du Comité exécutif</i>	26 nov 2014	Exercice de stock-options	1 000
	26 nov 2014	Cession actions	1 000
Philippe Dufour <i>Membre du Comité exécutif</i>	31 oct 2014	Exercice de stock-options	26 000
	22 sept 2014	Exercice de stock-options	21 505
Antoine Dumurgier <i>Membre du Comité exécutif</i>	16 déc 2014	Exercice de stock-options	25 000
	08 déc 2014	Exercice de stock-options	13 000
	08 déc 2014	Cession actions	13 000
Arnaud Erulin <i>Membre du Comité exécutif</i>	11 déc 2014	Exercice de stock-options	5 000
	04 déc 2014	Exercice de stock-options	49 404
	04 déc 2014	Cession actions	49 404
	05 déc 2014	Exercice de stock-options	40 596
Loïc Jenouvrier <i>Membre du Comité exécutif</i>	05 déc 2014	Cession actions	40 596
	7 août 2014	Exercice de stock-options	100 000
	03 déc 2014	Cession actions	15 000



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.4 Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred

<b>Personnes concernées</b>	<b>Date de l'opération</b>	<b>Nature de l'opération</b>	<b>Nombre d'actions</b>
Laurent Pellet	7 août 2014	Exercice de stock-options	90 000
<i>Membre du Comité exécutif</i>	7 août 2014	Cession actions	90 000
	7 août 2014	Exercice de stock-options	10 000
Philippe Relland-Bernard	7 juin 2014	Cession actions	10 000
<i>Membre du Comité exécutif</i>	02 déc 2014	Exercice de stock-options	3 500
	02 déc 2014	Cession actions	3 500

### 5.4.2 ACCORDS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les informations sont accessibles au chapitre 4 Responsabilité sociale page 66 Motivation des collaborateurs et Rémunération et avantages aux salariés.



## 5.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

En application de l'article L.225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, et des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit et des risques du 6 février 2015 et a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2015. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

Ce rapport est présenté dans le cadre de l'Assemblée générale des actionnaires d'Edenred appelée à se tenir le 30 avril 2015 et est constitué du présent paragraphe ainsi que du paragraphe 5.1 « Gouvernance d'entreprise », du paragraphe 5.2 « organes d'administration, de direction et de contrôle », du paragraphe 5.3 « Assemblées Générales », du paragraphe 5.4 « Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux » du présent Document

de Référence, partie qui intègre également l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred (présentation des plans d'options de souscription d'actions, des plans d'attribution d'actions de performance, des contrats d'intéressement et de participation).

Le présent rapport mentionne en outre la publication dans le rapport de gestion des informations prévues par l'article L.225-100-3 concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Edenred se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP (Association française des entreprises privées) et le MEDEF (Mouvement des entreprises de France) révisé en juin 2013, à l'exception du principe de non-cumul du mandat social et du contrat de travail du Président-directeur général pour les raisons explicitées dans la partie « Rémunération des Mandataires sociaux » du Document de Référence. Ce Code est disponible auprès de ces organisations, notamment sur le site internet du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)), ou au siège de la Société.

### 5.5.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Organisation du Conseil

La préparation et l'organisation du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société, ainsi que le Règlement intérieur du Conseil d'administration dans sa nouvelle version adoptée le 11 février 2015, communiqué dans le Document de Référence, qui précise notamment les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Depuis la nomination de Maëlle Gavet au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du 13 mai 2014, le Conseil d'administration comporte trois femmes et huit hommes (soit plus de 27% de femmes) et continue ainsi d'être en conformité avec les dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Sa composition respecte donc les règles en vigueur ainsi que les dispositions du Code AFEP-MEDEF en matière de parité entre hommes et femmes.

Le Conseil d'administration comporte également deux membres de nationalités étrangères (Brésil et Italie) et cinq membres bénéficiant d'expériences professionnelles significatives à l'internationale (Russie, Royaume Uni, Italie, Brésil), faisant ainsi bénéficier Edenred d'une vision internationale, et reflétant son implantation géographique.

Chaque membre du Conseil d'administration adhère aux principes de conduite de la Charte de l'administrateur qui figure également dans le présent Document.

#### Fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'administration d'Edenred s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2014. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, sont faites par voie de message électronique et/ou par courrier, en règle générale huit jours avant la date de la réunion. Les membres reçoivent en temps utile les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes et documents, supports des points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance pour permettre une préparation effective

des réunions. Ils sont tenus régulièrement informés, et débattent périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société et du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information. Les membres du Conseil sont également régulièrement informés de la stratégie de communication financière mise en place par la Société. En tant que de besoin, il est recouru à des présentations commentées par les principaux cadres dirigeants du Groupe et à des remises de documents complémentaires. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil sont régulièrement informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe et sont destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du Conseil a été en moyenne de 3 heures 30. Le taux de participation des membres a été de 91%.

### Travaux du Conseil au cours de l'exercice 2014

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur :

- l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
- les conditions de la communication financière ;
- le budget 2014, y compris le plan de financement annuel ;
- les orientations stratégiques du Groupe ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014 et en particulier les projets de résolutions ;
- les déclarations de franchissement de seuils et le suivi l'évolution de la structure de l'actionariat ;
- l'examen des comptes semestriels et l'établissement du rapport semestriel d'activité ;
- la rémunération du Président-directeur général ;
- l'attribution d'actions de performance ;
- la répartition des jetons de présence ;
- la proposition de renouvellement du mandat de trois administrateurs ;
- la proposition de nomination d'un nouvel administrateur ;
- Le mode d'exercice de la Direction générale ;
- le renouvellement du mandat du Président-directeur général, et les pouvoirs de ce dernier ;
- le renouvellement du mandat de certains membres de comité ;
- la mise en place d'un plan de succession des dirigeants Mandataires sociaux, des membres du Comité exécutif, et des managers directement rattachés aux membres du Comité exécutif ;
- les critères d'indépendance des administrateurs et des compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ;
- la parité hommes/femmes au sein du Conseil ;
- les autorisations données au Président-directeur général relatives aux émissions obligataires, aux cautions, avals, et garanties ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;

- les projets de développement du groupe Edenred ;
- la revue les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps et la conclusion de nouvelles conventions avec le Président-directeur général ;
- la réduction et l'augmentation du capital de la Société, dans le cadre du plan d'options de souscription 2010.

À chacune de ses réunions, les membres du Conseil ont débattu de la marche des affaires de la Société : activité, stratégie, résultats, trésorerie, investissements et acquisitions en cours. À titre d'exemple, ils ont discuté de l'environnement réglementaire des solutions d'Edenred, du marché de la gestion des frais professionnels, de l'acquisition d'une participation de 34% dans la société Union Tank Eckstein (UTA) et du passage de la solution titre restaurant à la carte en France. Une réunion du Conseil a été consacrée au plan stratégique à moyen et long terme du Groupe.

### Évaluation du fonctionnement du Conseil

Conformément aux dispositions de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration doit procéder à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. En application de l'article 1.2 du Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède, au moins une fois par an, à une auto-évaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'aide d'un consultant extérieur.

Pour l'année 2014, le Conseil d'administration a conduit au cours du second semestre une auto-évaluation de sa performance et du fonctionnement de ses comités et a consacré un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Cette évaluation conduite par le Vice-Président du Conseil d'administration s'est faite sur la base d'un questionnaire anonyme spécifique à Edenred adressé à chacun des administrateurs, couvrant notamment les points suivants :

- composition équilibrée du Conseil d'administration ;
- modalités de fonctionnement du Conseil d'administration ;
- périodicité des réunions du Conseil d'administration et assiduité des administrateurs ;
- préparation et discussion des questions importantes ;
- compétence des administrateurs et leur contribution aux travaux du Conseil d'administration ;
- efficacité des comités du Conseil d'administration.

Le débat a permis aux administrateurs de faire part de leurs observations et de constater, à l'unanimité, une composition, une organisation et un fonctionnement pleinement satisfaisant du Conseil d'administration et de ses comités. Le Conseil a particulièrement souligné la qualité des échanges et des débats entre administrateurs qu'il considère libres et ouverts. Les résultats ont également fait ressortir une très bonne appréciation générale de la gouvernance.

Les administrateurs ont exprimé le souhait de consacrer davantage de réunions à la prise en compte des problématiques liées aux systèmes d'information. Afin de répondre à cette demande, les membres du Conseil ont été invités à participer dans le courant du

premier semestre 2015 à une réunion *ad hoc* au cours de laquelle ils pourront discuter de l'architecture des systèmes d'informations et de la stratégie technologique et numérique du Groupe.

## Vice-présidence

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a fait le choix de formaliser dans son règlement intérieur modifié le 11 février 2015, la fonction et le rôle de l'administrateur référent en imposant sa nomination en cas de non-dissociation des fonctions de Président du Conseil de et Directeur général de la Société, confortant ainsi Monsieur Philippe Citerne, dans sa mission de Vice-Président du Conseil et d'administrateur référent.

Outre sa participation aux travaux d'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil et de ses comités, Monsieur Philippe Citerne, en sa qualité de Vice-Président du Conseil et administrateur référent, a pris l'initiative de réunir les administrateurs indépendants une fois au cours de l'exercice 2014, afin de débattre de divers sujets, comme la préservation des intérêts des actionnaires non représentés au Conseil d'administration, les modalités de représentation des actionnaires par les administrateurs indépendants, les résultats du Groupe et de leur distribution ou encore les perspectives de croissance du Groupe. Monsieur Philippe Citerne a également approuvé le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général.

Au cours de l'année 2014, Monsieur Philippe Citerne n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

## Comités du Conseil

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Conseil d'administration et à charge pour eux d'en rendre compte au Conseil. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général.

Les comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs comités *ad hoc*.

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Les comités peuvent inviter le Directeur général à assister à leurs réunions, à l'exception de la partie des réunions du Comité des rémunérations et des nominations au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel.

Le secrétariat de chaque comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du comité ni administrateur) désignée par le président du comité après consultation du Conseil d'administration.

Chaque comité peut, par l'intermédiaire de son président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires ou de nature à améliorer leurs modalités de fonctionnement.

Les comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision et ne doivent en aucun cas se substituer au Conseil qui a seul le pouvoir légal de décision.

Le **Comité d'audit et des risques** s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2014. Lors de ses réunions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, préparé les délibérations du Conseil relatives à l'examen des comptes sociaux annuels, des comptes consolidés semestriels et annuels et du budget annuel. Les travaux du Comité ont notamment porté sur l'examen (i) des états financiers annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, des états financiers semestriels du 30 juin 2014 (ii) de la bonne application des principes comptables (iii) des conditions de la communication financière (iv) des travaux d'audit et de contrôle interne, (v) des risques juridiques et fiscaux, (vi) de la politique de placement. Outre les membres du Comité, ont participé aux réunions le Président-directeur général, le Directeur général des Finances et du Juridique de la Société, les Commissaires aux comptes, et en tant que de besoin, le Secrétaire du Conseil d'administration, le Contrôleur général, le Directeur de la Consolidation et du contrôle de gestion, le Directeur de l'Audit interne du Groupe, le Directeur fiscal, le Directeur de la sécurité informatique, et le Directeur de la trésorerie Groupe.

Le Comité d'audit et des risques est composé de quatre membres possédant les compétences particulières en matière financière ou comptable nécessaires à leur devoir de diligence. Il est présidé par le Vice-Président et administrateur référent. Le Comité d'audit et des risques comporte trois membres qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, soit 75% d'indépendants. Le mandat d'un des membres du Comité d'audit a été renouvelé au cours de l'exercice 2014.

La durée des réunions du Comité d'audit et des risques a été en moyenne de 1 heure 55. Le taux de participation des membres a été de 93,75%.

Le **Comité des engagements** s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2014. Lors de ses réunions, le Comité doit notamment, conformément à ses missions, telles que définies par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, préparer les délibérations du Conseil relatives aux projets :

- d'opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activités ;

- de fusion, scission ou apport partiel d'actif significatif de la Société ;
- de modification de l'objet social de la Société ;
- d'engagement financier d'un montant supérieur à cinquante millions d'euros par opération ;
- de souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, d'un montant supérieur ou égal à deux cent cinquante millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des engagements s'est penché sur les acquisitions récemment réalisées ou en cours d'un montant supérieur à cinquante millions d'euros, notamment l'acquisition d'une participation de 34% dans la société Union Tank Eckstein (UTA).

Le Comité des engagements est composé de quatre membres dont trois administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

La durée des réunions du Comité des engagements a été en moyenne de 1 heure 52. Le taux de participation des membres a été de 87,5%.

Le **Comité des rémunérations et des nominations** s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2014. À cette occasion, il a, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, formulé des propositions au Conseil relatives à la détermination de la rémunération et des avantages des dirigeants Mandataires sociaux, à la politique d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance et à l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi notamment formulé des propositions sur la partie

variable de la rémunération 2013 du Président-directeur général, la partie fixe et les conditions de performance de la partie variable de sa rémunération 2014, l'attribution d'actions de performance, la répartition des jetons de présence 2013, le renouvellement de trois sièges d'administrateurs, dont celui du Président-directeur général, et le renouvellement des membres des Comités, le plan de succession des dirigeants Mandataires sociaux, des membres du Comité exécutif, et des managers directement rattachés aux membres du Comité exécutif. Il a organisé la sélection et proposé la nomination d'un nouvel administrateur. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont également formulé des propositions sur la mise en place de l'avis consultatif des actionnaires sur les rémunérations dues ou attribuées au Président-directeur général au titre de l'exercice 2013, le renouvellement des conventions conclues avec le Président-directeur général et sur les projets de résolutions y afférents. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont enfin passé en revue les rémunérations des membres du Comité exécutif, les critères d'indépendance des administrateurs et les compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ainsi que la parité hommes-femmes au sein du Conseil.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres dont trois administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant. Le mandat du président du Comité des rémunérations et des nominations a été renouvelé au cours de l'exercice 2014.

La durée des réunions du Comité des rémunérations et des nominations a été en moyenne de 1 heure 25. Le taux de participation des membres a été de 100%.

## 5.5.2 MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Il est rappelé que l'article 24 des statuts définit les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale.

Un résumé de ces règles figure dans la partie « Informations sur la Société et le capital » du présent document, page 254.

## 5.5.3 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration a renouvelé au cours de sa séance du 13 mai 2014 son choix pour la non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général en confiant à la Direction générale de la Société au Président du Conseil.

En conséquence, le Président du Conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la Direction générale de la Société, représente la Société dans ses rapports avec les tiers, et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite des attributions légales et réglementaires du Conseil ainsi que dans la limite des pouvoirs réservés exclusivement au Conseil d'administration aux termes de son Règlement intérieur.

Aux termes dudit règlement modifié le 11 février 2015, le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires, en particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration :

- est compétent pour convoquer l'Assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- approuve le budget annuel du Groupe, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présenté par le Directeur général ainsi que toute modification de ce budget ;
- établit les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le Rapport annuel de gestion ;

### 5.5 Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- autorise les conventions et engagements visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction générale de la Société, conformément à l'article 17 des statuts ;
- nomme ou révoque le Président du Conseil d'administration, le cas échéant, le Vice-Président du Conseil d'administration, le Directeur général, le ou les Directeurs généraux délégués ;
- détermine les pouvoirs du Directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs généraux délégués ;
- peut coopter un administrateur ;
- fixe la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués ;
- nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent Règlement du Conseil d'administration ;
- répartit les jetons de présence entre les administrateurs conformément aux dispositions du présent Règlement ;
- approuve le rapport du Président du Conseil d'administration sur le fonctionnement du Conseil d'administration, sur le contrôle interne et sur la gestion des risques ;
- peut décider, dans le cadre de l'article L.228-40 du Code de commerce, l'émission de titres de créance ne donnant pas accès au capital ;
- décide le cas échéant, de l'attribution d'une indemnisation au(x) censeur(s) ;
- autorise le Directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties conformément à l'article L.225-35 du Code de commerce ;
- délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale conformément à l'article L.225-37-1 du Code de commerce ;

Par ailleurs, le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

De manière générale, le Conseil d'administration :

- veille à la bonne information des actionnaires, notamment par le contrôle qu'il exerce sur les informations qui lui sont communiquées par les dirigeants de la Société ; et
- s'assure que la Société dispose des procédures d'identification, d'évaluation et de suivi de ses engagements et risques, y compris hors bilan, et d'un contrôle interne approprié.

Outre ses attributions légales et réglementaires, le Conseil d'administration :

- a) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 1.2 du présent Règlement, et les arrête ;
- b) examine les comptes semestriels et arrête le rapport semestriel d'activité conformément à l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier ;
- c) autorise systématiquement et de manière préalable chacune des décisions ou opérations suivantes :

- Tout engagement financier (immédiat ou différé) souscrit par la Société ou l'une des sociétés du Groupe, d'un montant supérieur à cinquante millions (50 000 000) d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
  - les opérations d'acquisition ou de cession de branches d'activités ou d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés non contrôlées commerce par la Société au sens de l'article L.233-3 I et II du Code de, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité, branche d'activité, filiale ou investissement de développement technologique),
  - les engagements locatifs, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location,
  - les prêts, avances en compte courant et augmentations de capital dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-3 I et II du Code de commerce,
  - la souscription de tout emprunt bancaire bilatéral ou syndiqué.

Cependant, n'est pas soumise à autorisation la souscription de tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) d'euros par an, pour autant qu'un tel engagement financier soit cohérent avec, et pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe approuvée préalablement par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Directeur général des engagements souscrits ;

De même l'autorisation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant.

- Toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre d'activités (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ou se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

L'appréciation du caractère significatif des opérations concernées est faite, sous sa responsabilité, par le Directeur général ou toute autre personne dûment habilitée à mettre en œuvre lesdites opérations.

- d) fixe annuellement le montant total des cautions, avals et garanties que le Directeur général est autorisé à consentir au nom de la Société dans la limite de deux cent cinquante millions (250 000 000) d'euros par an, étant précisé que le Directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu des autorisations du Conseil. Ces éléments devront figurer en annexe du procès-verbal de la décision du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut cependant sans limite de montant autoriser son Directeur général à donner des cautions avals et garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières dans les conditions prévues par la loi.

## 5.5.4 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### 5.5.4.1 Définition et objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le groupe Edenred veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. La Société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus définis et mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et les salariés du Groupe, visant à assurer l'atteinte des objectifs suivants :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du Groupe ;
- la prévention et la maîtrise des risques opérationnels, risques financiers, et risques d'erreur ou de fraude ;
- l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Afin d'atteindre chacun de ces objectifs, le groupe Edenred a défini et mis en œuvre les principes généraux de contrôle interne qui reposent pour une large part sur le référentiel défini dans le rapport COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) mis à jour en 2013, ainsi que sur le cadre de référence sur le contrôle interne et les recommandations publiées par l'AMF, et mis à jour en 2010.

Ces principes reposent sur :

- une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité ;
- l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe ;
- une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par la Direction générale ;
- l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration ;
- le processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses activités. Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présentée ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, complété de son guide d'application.

### 5.5.4.2 Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Celles-ci doivent mettre en œuvre les orientations définies par la Direction générale, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque filiale comprennent à la fois l'application des procédures Groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que Société mère, Edenred SA veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne en particulier pour les procédures comptables, financières et opérationnelles mises en œuvre par les filiales intégrées dans le périmètre de consolidation.

### 5.5.4.3 Les acteurs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

#### La Direction générale

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, en section 5.5.3.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un **Comité exécutif** regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

Pour les zones géographiques et pays :

- le Directeur général pour l'Amérique Hispanique et du Nord ;
- le Directeur général pour la France ;
- le Directeur général pour l'Europe centrale et la Scandinavie ;
- le Directeur général pour l'Europe du Sud ;

## 5.5 Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- le Directeur général pour le Brésil ;
- le Directeur général pour l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient ;
- le Directeur général pour l'Europe du Nord et l'Afrique.

Pour les Fonctions Supports :

- le Directeur général de la Stratégie et du Développement ;
- le Directeur général en charge des Investissements alternatifs ;
- le Directeur général en charge des Finances et du Juridique ;
- le Directeur général des Systèmes d'Information & de la Technologie ;
- le Directeur général des Ressources humaines et de la Responsabilité sociétale.

### La Direction Financière du Groupe

Le Directeur général en charge des Finances et du Juridique veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des filiales des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction Financière Groupe sont :

- la Direction Juridique, qui supervise également la Direction de la Fiscalité, la Gestion des Risques ainsi que les Assurances ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management Groupe ;
- la Direction du Contrôle général Groupe qui supervise les sous-directions suivantes :
  - la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion,
  - la Direction de la Comptabilité Corporate,
  - la Direction du Système d'Information Financier Groupe ;
- la Direction du Corporate Finance et des Fusions & Acquisitions ;
- la Direction des Normes et Référentiels pour le Groupe ;
- la Direction de la Communication financière ;
- la Direction de l'Audit interne Groupe, qui regroupe les équipes d'Audit interne Opérationnel et les équipes d'Audit interne des Systèmes d'Information.

Les Contrôleurs Financiers des zones géographiques sont rattachés au Directeur général en charge des Finances et du Juridique, et travaillent en étroite et régulière relation avec les Directeurs de zones.

La Direction Financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

### La Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe

Rattachée hiérarchiquement au Directeur général en charge des Finances et du Juridique, la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe est un élément central du dispositif de Contrôle Interne. Elle a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre

en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité d'audit et des risques.

L'Audit interne tel que le définissent les normes professionnelles constitue une « activité indépendante et objective qui donne au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et de ses systèmes d'information, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ». L'Audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité.

La mission de la Direction de l'Audit interne du groupe Edenred s'inscrit pleinement dans cette démarche.

La Direction de l'Audit interne Groupe doit apprécier, dans l'ensemble des lieux d'implantation du Groupe et pour tous les processus, la conformité aux règles et procédures internes du Groupe, détecter les situations de non-respect des législations, et s'assurer que le patrimoine du Groupe est protégé. Il doit aussi apprécier l'efficacité de la conduite des opérations et veiller à ce que les risques opérationnels soient prévenus et maîtrisés.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission. Les effectifs de la Direction de l'Audit interne Groupe comptent huit auditeurs pour l'année 2014 (six auditeurs opérationnels et deux auditeurs des systèmes d'information), en plus d'un Directeur du Département.

### La Direction Juridique, de la Gestion des Risques, de la Fiscalité et des Assurances

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe, des Mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions.

Elle intervient sur quatre axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, notamment informatiques, conditions de vente, sinistres produits, etc.) ;
- proposition à l'attention du Comité exécutif de règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles au niveau mondial ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion ;
- traduction opérationnelle des normes et référentiels internationaux afin de les adapter aux activités du Groupe.

Dans le domaine des Assurances rattaché à la Direction Juridique, sa mission est de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. Le groupe Edenred conduit sa politique d'assurances au niveau mondial consolidé et au niveau local. Des programmes d'assurances mondiaux ont été

mis en place en partenariat avec des *pools* d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

En matière de gestion des risques, c'est le Risk Manager Groupe en charge des Assurances qui établit la cartographie des risques majeurs du Groupe en collaboration avec les équipes de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information.

En matière de contrôle interne, les travaux de la Direction Fiscale Groupe visent à s'assurer du respect des règlements et obligations du Groupe. Ils s'articulent autour de quatre volets principaux :

- identification des zones de risques du Groupe et mise en place d'une politique et des outils d'appréhension et de réduction de ces risques fiscaux ;
- suivi des contentieux fiscaux significatifs et contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe ;
- mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et vérification, en liaison avec les conseils fiscaux, de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;
- mission de sélection des conseils fiscaux à travers l'ensemble des géographies d'Edenred, suivi des prestations et de leurs coûts.

### La Direction de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management

Cette Direction a pour mission de garantir le suivi, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement. Pour ce faire, elle est en charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur général en charge des Finances ;
- gérer les flux (cash management) ;
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change, et de taux) ;
- assurer le suivi de la relation bancaire ;
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès de la Direction générale pour le financement des nouveaux projets.

### La Direction du Contrôle général Groupe

Cette direction supervise les équipes en charge de la consolidation et du contrôle de gestion Groupe, la Direction des Systèmes d'Information Groupe et la Direction de la Comptabilité corporate.

#### La Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe :

**Rôle de l'équipe en charge du Contrôle de Gestion au sein de la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe :** elle assure la consolidation mensuelle, trimestrielle et annuelle des résultats du Groupe. Des indicateurs physiques et financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments des comptes de résultats des filiales et des entités supports. Ces différents agrégats font l'objet d'une comparaison mensuelle avec le budget et les résultats de l'année précédente. Elle élabore également le chiffre

d'affaires trimestriel du Groupe qui fait l'objet d'une publication externe.

Sur la base de ses travaux, l'équipe du Contrôle de Gestion prépare et diffuse au Comité exécutif un tableau de bord Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent dans leur lettre d'activité mensuelle.

Le Comité exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'actions opérationnels. Dans cet esprit, l'équipe du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation des budgets.

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel d'instructions qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des prévisions ainsi que du reporting de gestion Groupe.

#### Rôle de l'équipe en charge de la Consolidation Gestion au sein de la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe :

Le processus de consolidation s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, Edenred SA, qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe. Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe et conformes aux normes IFRS à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux.

L'équipe de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables. Elle assure également, à intervalles réguliers, des formations sur les outils et les normes. À réception des liasses de consolidation, elle réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, l'équipe de la Consolidation Groupe s'appuie sur les lettres d'affirmation et de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans ces lettres, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. Ils donnent également des informations complémentaires sur les Ressources humaines pour le calcul des retraites. En outre, ils commentent tous les événements significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

L'équipe de la Consolidation Groupe élabore également l'ensemble des états financiers et annexes qui font l'objet d'une publication externe dans les rapports annuels.



## La Direction du Système d'Information Financier Groupe

Le système d'information financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour :

- d'un outil comptable Groupe, qui a vocation à être déployé dans les principales filiales ;
- d'un outil de reporting et d'un système de consolidation, couvrant la totalité du périmètre du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées...).

En outre, le système d'information financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Le risque d'intrusion sur le réseau et/ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement. De même, des audits de sécurité sont régulièrement conduits.

### 5.5.4.4 Diffusion d'informations et de procédures relatives à l'information comptable et financière en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'information ont ainsi été diffusées en interne.

Les procédures de contrôle interne en matière d'information comptable et financière ont pour objectif de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées, de la sincérité et de l'image fidèle de l'information financière communiquée par le Groupe et de se prémunir contre les risques d'erreurs, d'inexactitudes ou d'omissions dans les états financiers du Groupe. Le groupe Edenred s'appuie sur le référentiel de contrôle interne de l'AMF et le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière.

### Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies

employées et des modes de communication des résultats des missions d'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. La Charte de l'Audit interne est signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général en charge des Finances et du Juridique et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité exécutif, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 5.2.1.5 du présent Document page 106.

### Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction du Contrôle général et mis à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusés semestriellement aux Directeurs Financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet.

Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel de référence Finance du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables. Ce manuel décrit les fondements conceptuels qui prévalent pour l'élaboration des états financiers comme le principe d'établissement des comptes selon une hypothèse de continuité de l'exploitation, le respect de la césure des périodes comptables, la recherche de la qualité de l'information des états financiers. Il est mis à jour régulièrement pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'établissement des comptes consolidés en France.

Le manuel de référence Finance s'attache aussi à décrire précisément les principes Groupe applicables pour l'enregistrement, l'évaluation et la présentation des principales composantes des états financiers et notamment :

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer, comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors-bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation ;
- les principes de comptabilisation et de reporting des opérations intra-Groupe.

### La procédure de reporting

Le Contrôle Général est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les pays d'un rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les pays doit en outre pouvoir être analysé par nature, par destination et par solution.

La procédure de reporting vise ainsi, sur une base de consolidation mensuelle, à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place. Ce contrôle budgétaire permet également de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

### Les comptes rendus des interventions de la Direction de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention de la Direction de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions par la Direction générale de l'entité auditée. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables du Comité exécutif du Groupe en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse semestrielle des travaux de la Direction de l'Audit interne Groupe précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que l'état d'avancement des plans d'actions décidés par les parties concernées.

#### 5.5.4.5 Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

#### L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de Référence. Sont notamment abordés les risques de liquidité, les risques de contrepartie, les risques de change et de taux d'intérêt, les risques particuliers liés à l'activité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage, ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles et de la Direction de l'Audit interne Groupe, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a par ailleurs développé un dispositif d'autoévaluation du contrôle interne, fondé sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

### Le dispositif d'autoévaluation du Contrôle interne

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'autoévaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont déployés au sein de l'ensemble des filiales Edenred commercialisant des titres prépayés sous format de vouchers papier ou de cartes magnétiques. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants.

Une centralisation annuelle des résultats d'autoévaluations du contrôle interne est réalisée au niveau de chaque pays concerné, avec le support de la Direction de l'Audit interne Groupe. Les résultats de ses autoévaluations sont analysés par la Direction de l'Audit interne Groupe, qui produit une synthèse annuelle à destination du Comité exécutif du Groupe et du Comité d'audit et des risques.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'autoévaluation sont déployés, les interventions des équipes d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

### Les cartographies des risques de Contrôle Interne

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de la Direction de l'Audit interne Groupe, ainsi que sur la base du dispositif d'autoévaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctrices, sont présentées dans les rapports d'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques.

Un outil de cartographie des risques portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes au Groupe est en cours d'élaboration par la Direction de la Gestion des Risques, assistée de la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe. Il doit permettre de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu de chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant.

La Direction Juridique en charge de la Gestion des Risques accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions correctifs pour réduire l'impact des risques majeurs identifiés.

### La cartographie des risques du Groupe

La Direction Juridique responsable de la Gestion des Risques est chargée de mettre en œuvre, en liaison avec le Comité exécutif, les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée

aux risques auxquels le Groupe est exposé. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

La démarche de Gestion des Risques se concrétise par le développement d'outils destinés au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des risques majeurs de l'entreprise ; et une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés.

La Direction de la Gestion des Risques est également en charge des Assurances Groupe et responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées.

### La Sécurité Informatique

La Direction de la Sécurité Informatique Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation et le suivi. Elle recense, organise, coordonne et anime l'ensemble des mesures sécuritaires préventives et correctives mises en œuvre dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

#### 5.5.4.6 Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, et concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

#### Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par le Contrôle Général au sein de la Direction Financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction Financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

L'équipe de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillée des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. La Direction de l'Audit interne Groupe est également amenée, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction Financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur général en charge des Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques, en préparation de la délibération du Conseil d'administration, qui les arrête.

### Missions de la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan d'audit validé par le Comité exécutif et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels des filiales** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'autoévaluation du contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés. Cette confrontation des résultats des audits avec les résultats des autoévaluations permet ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne ;
- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les différentes Directions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où elle est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus ;
- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées et sont réalisées par les deux auditeurs spécialisés dans l'Audit des Systèmes d'Information ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à valider que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permet d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application informatique auditée ;
- **audit de la gestion de projet** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet informatique ;
- **audit technologique des acquisitions** : pour les acquisitions de sociétés à forte composante technologique, des revues visant à contribuer au processus de prise de décisions sont réalisées. Les objectifs de ces revues sont fonction des motivations sous-jacentes à l'acquisition mais visent en général à identifier d'éventuels risques relatifs à la capacité à maintenir et faire évoluer le système d'information de la cible.

Le plan d'audit est déterminé à partir de la cartographie des risques de contrôle interne, des questionnaires d'autoévaluation et du principe d'un audit intervenant tous les trois ou quatre ans dans chaque entité. Chaque mission d'audit, d'une durée adaptée au contexte, mais en moyenne de trois auditeurs pendant deux semaines sur place, fait l'objet d'un rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité exécutif et au Président du Groupe, décrivant les principaux

éléments d'organisation pour chaque processus et émettant des recommandations.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet, le cas échéant, d'un suivi par la Direction de l'Audit interne Groupe dans les 12 mois suivant la mission.

La Direction de l'Audit interne Groupe prépare une synthèse semestrielle et annuelle des travaux réalisés par ses équipes qui est présentée au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques. Ce dernier examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de la Direction de l'Audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Enfin, des revues de la sécurité logique des filiales, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité Informatique (rattachée à la Direction des Systèmes d'Information).

#### 5.5.4.7 Pilotage du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, le principal acteur impliqué dans le pilotage du dispositif de contrôle interne est le suivant :

#### Le Comité d'audit et des risques

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il aide le Conseil d'administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et à la qualité de l'information délivrée. À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Dans ce cadre, il assure le suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- il examine les modalités d'établissement de l'information apportée aux actionnaires et au marché et les projets de communiqué de presse et d'avis en matière comptable et financière destinés à être publiés par la Société ;

- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure de l'efficacité des systèmes en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et l'efficacité du système de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et se fait communiquer une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il s'assure du respect des règles visant à l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il examine, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres, dont au moins un membre présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Une réunion est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner régulièrement les Mandataires sociaux, le Directeur général, mais également le Directeur de l'Audit interne, les Commissaires aux comptes et les cadres dirigeants du Groupe (notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la gestion des risques, du

**5.5 Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne**

contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie et du financement) en dehors de la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le président du Comité accompagnées d'un ordre du jour.

Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels

au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Président du Conseil, le Directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux comptes peuvent assister, en tant qu'invités, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

## 5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

*Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration*

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Edenred et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L.225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 17 février 2015  
Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES  
David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIES  
Didier KLING

# ÉTATS FINANCIERS

<b>6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>150</b>	<b>6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>215</b>
<b>6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES</b>	<b>151</b>	<b>6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES</b>	<b>216</b>
6.2.1 Compte de résultat consolidé	151	6.4.1 Bilan au 31 décembre 2014	216
6.2.2 État du résultat global consolidé	151	6.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2014	218
6.2.3 Bilan consolidé	152	6.4.3 Notes annexes aux comptes annuels	221
6.2.4 Tableau de financement consolidé	154		
6.2.5 Variation des capitaux propres consolidés	155		
6.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	156		

## 6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société EDENRED, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 1.C « Recours à des estimations et au jugement » et 3.C.6 « Faits marquants – Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2014 » de l'annexe aux comptes consolidés exposent les modalités retenues par votre groupe pour la conversion des comptes de ses filiales sises au Venezuela au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des modalités de conversion visées ci-dessus, à revoir leur correcte application, ainsi qu'à nous assurer que les notes de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée à ce sujet ;
- Edenred procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon la méthode décrite dans la note 2.E.5 aux comptes consolidés intitulée « Valeur recouvrable des immobilisations ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées ; nous nous sommes assurés par ailleurs que la note 15 « Tests de dépréciation des actifs immobilisés » de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL



## 6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

### 6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Volume d'émission</b>	4/5	<b>17 119</b>	<b>17 713</b>
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE	4/5	830	843
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	4/5	120	115
Chiffre d'affaires financier	4/5	80	76
<b>Chiffre d'affaires total</b>	4/5	<b>1 030</b>	<b>1 034</b>
Charges d'exploitation	6	(654)	(653)
Amortissements, provisions et dépréciations	7	(33)	(38)
<b>Résultat d'exploitation courant</b>	4/5	<b>343</b>	<b>343</b>
Résultat financier	8	(41)	(46)
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>		<b>302</b>	<b>297</b>
Charges et produits non récurrents	9	(28)	(30)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>274</b>	<b>267</b>
Impôts	10	(103)	(99)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>171</b>	<b>168</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>160</b>	<b>164</b>
Résultat net part des intérêts minoritaires		11	4
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	11	224 773	224 601
<b>Résultat net part du Groupe par action <i>(en euros)</i></b>	11	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	11	0,70	0,72

### 6.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>171</b>	<b>168</b>
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		
Différence de conversion	(136)	(89)
Variation de la juste valeur des instruments financiers	(16)	2
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	5	(1)
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	6	(2)
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(2)	0
<b>Total produits et charges reconnus directement en capitaux propres</b>	<b>(143)</b>	<b>(90)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>78</b>
<b>Résultat global total part du Groupe</b>	<b>27</b>	<b>81</b>
<b>Résultat global total part des Intérêts minoritaires</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>

### 6.2.3 BILAN CONSOLIDÉ

#### Actif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Goodwill</b>	12/15	574	570
<b>Immobilisations incorporelles</b>	13/15	132	160
<b>Immobilisations corporelles</b>	14/15	58	44
Actifs financiers non courants		31	21
Actifs d'impôts différés	10	49	70
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>844</b>	<b>865</b>
Clients	16	902	1 035
Stocks et autres tiers	16	296	286
Fonds réservés	27	770	797
Actifs financiers courants	20	13	51
Autres placements de trésorerie	21/24	883	665
Trésorerie & équivalents de trésorerie	21/24	433	425
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 297</b>	<b>3 259</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 141</b>	<b>4 124</b>

## Passif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
Capital	17	452	458
Titres d'autocontrôle	17	(47)	(47)
Réserves consolidées Groupe		(1 788)	(1 766)
Réserves liées aux avantages au personnel		43	64
Réserves de juste valeur des instruments financiers		(5)	(4)
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(5)	(7)
Différence de conversion		(123)	(205)
Résultat de l'exercice		160	164
<b>Capitaux propres part Groupe</b>		<b>(1 313)</b>	<b>(1 343)</b>
Intérêts minoritaires	19	23	23
<b>Capitaux propres</b>		<b>(1 290)</b>	<b>(1 320)</b>
Dettes financières non courantes	22/24	1 462	1 307
Autres passifs financiers non courants	22/24	67	46
Provisions à caractère non courant	25	28	32
Passifs d'impôts différés	10	85	96
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>1 642</b>	<b>1 481</b>
Dettes financières courantes	22/24	3	2
Autres passifs financiers courants	22/24	33	26
Provisions à caractère courant	25	50	40
Titres à rembourser	27	3 398	3 615
Fournisseurs	16	61	67
Dettes d'impôts courants	16	17	16
Autres tiers	16	187	169
Concours bancaires	22/24	40	28
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>3 789</b>	<b>3 963</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 141</b>	<b>4 124</b>

## 6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
+ Excédent Brut d'Exploitation		376	381
- Résultat financier <sup>(1)</sup>	8	(39)	(46)
- Impôt décaissé		(91)	(95)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		15	19
- Annulation des provisions financières et provisions pour impôts		1	2
<b>= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (FFO)</b>		<b>262</b>	<b>261</b>
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	27	183	160
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	27	(63)	(36)
<b>= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>382</b>	<b>385</b>
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration) encaissés/décaissés		(9)	(31)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés	27	-	(1)
<b>= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)</b>		<b>373</b>	<b>353</b>
- Décaissements liés à des Investissements récurrents	28	(47)	(50)
- Décaissements liés à des acquisitions externes	28	(138)	(72)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		(2)	5
<b>= Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)</b>		<b>(187)</b>	<b>(117)</b>
+ Augmentation de capital		1	83
- Réduction de capital Groupe		(4)	-
- Dividendes payés		(194)	(193)
+ (Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(42)	(42)
<b>+ Augmentation (Diminution) de la dette <sup>(2)</sup></b>		<b>115</b>	<b>(79)</b>
+ Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		0	-
<b>= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)</b>		<b>(124)</b>	<b>(231)</b>
- Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		(62)	(1)
<b>= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)</b>	24	<b>0</b>	<b>4</b>
+ Trésorerie ouverture		393	393
- Trésorerie clôture		393	397
<b>= VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

(1) Dont 40 millions d'euros d'intérêts financiers décaissés. Aucun dividende n'a été reçu de sociétés externes au Groupe.

(2) Dette nette (Note 24), hors trésorerie nette.

La trésorerie nette à la clôture s'analyse comme suit :

	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
+ Trésorerie & équivalents de trésorerie	21	433	425
- Concours bancaires	22	(40)	(28)
<b>= TRÉSORERIE NETTE</b>		<b>393</b>	<b>397</b>

## 6.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Différence de conversion <sup>(1)</sup>	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux avantages au personnel	Titres d'auto-contrôle	Réserves et résultats <sup>(2)</sup>	Variations de périmètre externe	Capitaux propres Groupe	Total Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>31 décembre 2012</b>	<b>3</b>	<b>(9)</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>(5)</b>	<b>(1 050)</b>	<b>(34)</b>	<b>(1 057)</b>	<b>24</b>	<b>(1 033)</b>
Augmentation de capital										
• en numéraire	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)	1	(3)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	(185)	-	(185)	(9)	(194)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	(63)	(63)	6	(57)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	11	-	-	-	11	-	11
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	(42)	-	-	(42)	-	(42)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(126)</b>	<b>4</b>	<b>(11)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(133)</b>	<b>(10)</b>	<b>(143)</b>
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	160	-	160	11	171
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(126)</b>	<b>4</b>	<b>(11)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>160</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>28</b>
<b>31 décembre 2013</b>	<b>(123)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>	<b>43</b>	<b>(47)</b>	<b>(1 079)</b>	<b>(97)</b>	<b>(1 313)</b>	<b>23</b>	<b>(1 290)</b>
Augmentation (réduction) de capital										
• en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(0)
• annulation d'actions autodétenues	-	-	-	-	-	(37)	-	(37)	-	(37)
• levée d'option	-	-	-	-	-	22	-	22	-	22
• distribution de dividendes en actions	-	-	-	-	-	61	-	61	-	61
Dividende distribué <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	(185)	-	(185)	(4)	(189)
Variations de périmètre <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-	-	19	19	7	26
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	21	-	(7)	-	14	-	14
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	0	(5)	-	(5)	-	(5)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>(82)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(83)</b>	<b>(7)</b>	<b>(90)</b>
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	164	-	164	4	168
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL</b>	<b>(82)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>81</b>	<b>(3)</b>	<b>78</b>
<b>31 décembre 2014</b>	<b>(205)</b>	<b>(7)</b>	<b>(4)</b>	<b>64</b>	<b>(47)</b>	<b>(1 066)</b>	<b>(78)</b>	<b>(1 343)</b>	<b>23</b>	<b>(1 320)</b>

(1) La variation de la différence de conversion de (82) millions d'euros entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 s'explique principalement par la dépréciation du Bolivar Vénézuélien (50) millions d'euros vis-à-vis de l'euro sur la période.

(2) Le poste inclut l'impact lié aux rachats d'entités Edenred détenues par Accor et comptabilisé en capitaux propres pour (1 894) millions d'euros lors de la scission en juin 2010.

(3) Suite à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 13 mai 2014, d'un dividende 2013 d'un montant de 0,83 euro par actions avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant, ce dividende a été versé en numéraire à hauteur de 124 millions et en actions nouvelles à hauteur de 61 millions d'euros.

(4) La variation de périmètre est composée principalement de l'actualisation des hypothèses d'évaluation de l'option d'achat des titres minoritaires de la société Repom à hauteur de 35 millions d'euros et de la comptabilisation des options d'achat des titres minoritaires acquis sur la période.

(5) La variation des titres d'autocontrôle est composée du rachat d'actions propres à hauteur de (39) millions d'euros et du contrat de liquidité à hauteur de (3) millions d'euros, compensé par l'annulation d'actions propres à hauteur de 37 millions d'euros et la livraison d'actions gratuites pour 5 millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture en euro contre devises utilisées sont :

	GBP	BRL	MXN	ARS	SEK	VEF	USD
<b>31 décembre 2013</b>	0,83	3,26	18,07	8,99	8,86	15,58	1,38
<b>31 décembre 2014</b>	0,78	3,22	17,87	10,28	9,39	60,69	1,21

## 6.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Bases de préparation des états financiers consolidés.....	157
Note 2	Principes comptables.....	162
Note 3	Variations de périmètre et faits marquants.....	170
Note 4	Secteurs opérationnels.....	173
Note 5	Analyse des variations du volume d'émission, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant.....	177
Note 6	Charges d'exploitation.....	177
Note 7	Détail des amortissements, provisions et dépréciations.....	177
Note 8	Résultat financier.....	178
Note 9	Charges et produits non récurrents.....	178
Note 10	Impôts sur les bénéficiaires.....	179
Note 11	Résultat par action.....	181
Note 12	Goodwill.....	182
Note 13	Immobilisations incorporelles.....	183
Note 14	Immobilisations corporelles.....	184
Note 15	Tests de dépréciation des actifs immobilisés.....	185
Note 16	Comptes de tiers actifs et passifs.....	187
Note 17	Capitaux propres.....	188
Note 18	Avantages sur capitaux propres.....	190
Note 19	Intérêts minoritaires.....	192
Note 20	Actifs financiers courants.....	192
Note 21	Trésorerie et autres placements de trésorerie.....	193
Note 22	Dettes financières et autres passifs financiers.....	193
Note 23	Instruments financiers et gestion des risques de marché.....	195
Note 24	Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette.....	201
Note 25	Provisions.....	202
Note 26	Réconciliation de la marge brute d'autofinancement.....	207
Note 27	Variation du besoin en fonds de roulement et des fonds réservés.....	208
Note 28	Investissements.....	209
Note 29	Litiges.....	209
Note 30	Engagements hors bilan.....	211
Note 31	Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint.....	211
Note 32	Parties liées.....	211
Note 33	Rémunérations des personnes clés du management.....	212
Note 34	Honoraires des Commissaires aux Comptes.....	213
Note 35	Événements post clôture.....	213

## NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### A. Introduction

#### A.1 Description de l'activité

Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus.

Les solutions proposées par Edenred garantissent que les fonds attribués par les entreprises seront affectés à une utilisation spécifique. Elles permettent de gérer :

- les avantages aux salariés (*Ticket Restaurant®*, *Ticket Alimentación®*, *Ticket CESU*, *Childcare Vouchers®*...);
- les frais professionnels (*Ticket Car®*, *Ticket Clean way®*, *Repom®*...);
- la motivation et les récompenses (*Ticket Compliments®*, *Ticket Kadéos®*...).

Le Groupe accompagne également les institutions publiques dans la gestion **de leurs programmes sociaux**.

#### A.2 Gestion de la structure du capital

L'objectif principal d'Edenred en termes de gestion de son capital est de s'assurer du maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour optimiser la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les politiques et procédures de gestion sont identiques pour l'ensemble des deux périodes présentées.

### B. Référentiel comptable

#### B.1 Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés d'Edenred au titre de l'exercice 2014 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS, tel qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2014. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2013 établi selon les mêmes principes et conventions et le même référentiel comptable.

Les IFRS sont disponibles sur le site de la Commission européenne à l'adresse suivante :

[http://www.ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://www.ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

Au 31 décembre 2014, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement.

Cette divergence est sans effet sur les comptes consolidés d'Edenred puisque l'application de cette norme n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elle sera adoptée par l'Union européenne et deviendra d'application obligatoire pour le Groupe.

Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre.

## B.2 Normes, amendements de normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2014 sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
<b>NORMES</b>				
IFRS 10	États financiers consolidés	01/01/2014	IFRS 10 redéfinit la notion de contrôle et est susceptible de modifier le périmètre de consolidation d'un groupe.	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2014, le Groupe ne comptait qu'une entité consolidée en intégration proportionnelle, désormais consolidée en méthode globale.
IFRS 11	Partenariats	01/01/2014	IFRS 11 redéfinit les types de partenariat et leur méthode de consolidation, et supprime l'option de l'intégration proportionnelle.	L'impact sur les comptes du Groupe est non significatif.
IFRS 12	Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités	01/01/2014	IFRS 12 intègre, dans une seule norme, les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, aux partenariats, dans des entreprises associées et dans des entités structurées.	Aucun impact sur les comptes consolidés.
IAS 27 révisée	États financiers individuels	01/01/2014	La nouvelle version d'IAS 27 se limite dorénavant à la comptabilisation des participations dans des filiales, des entités contrôlées conjointement et des entreprises associées dans les états financiers individuels.	Aucun impact sur les comptes consolidés.
IAS 28 révisée	Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises	01/01/2014	IAS 28 est modifiée pour être conforme aux modifications apportées suite à la publication d'IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.	Aucun impact sur les comptes consolidés.
<b>AMENDEMENTS</b>				
IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12	Guide de première application	01/01/2014	Ces amendements apportent des clarifications aux dispositions transitoires de la norme IFRS 10 et allègent les informations comparatives à présenter en limitant les retraitements à la période précédente. En outre, pour les entités structurées non consolidées, ils suppriment l'obligation de présenter une information comparative pour les périodes précédentes à celle où la norme IFRS 12 est appliquée pour la première fois.	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2014, le Groupe ne comptait qu'une entité consolidée en intégration proportionnelle, désormais consolidée en méthode globale. L'impact sur les comptes du Groupe est non significatif.
IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27R	Entités d'investissement	01/01/2014	Ces amendements définissent une catégorie particulière d'entreprises, qualifiées d'entités d'investissement et exemptent celles-ci de l'obligation contenue dans IFRS 10 de consolider les entités qu'elles contrôlent, au profit d'une comptabilisation de leurs participations à la juste valeur par le compte de résultat.	Non applicable pour Edenred.
IAS 32	Informations sur les compensations d'actifs et de passifs financiers	01/01/2014	IAS 32 requiert des informations additionnelles sur certains instruments financiers comptabilisés.	Texte sur les informations à fournir : aucun impact sur les données chiffrées.
IAS 36	Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	01/01/2014	L'objectif de ces amendements est de clarifier le champ d'application des informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers.	Texte sur les informations à fournir : aucun impact sur les données chiffrées.
IAS 39	Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture	01/01/2014	IAS 39 permet de continuer à utiliser la comptabilité de couverture pour les dérivés désignés en instrument de couverture ayant fait l'objet, suite aux modifications réglementaires locales, d'un transfert par novation d'une contrepartie vers une contrepartie centrale.	Pas d'impact significatif identifié.



### B.3 Normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application optionnelle

Edenred n'a pas choisi d'appliquer de manière anticipée les textes suivants adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2014 et dont la date de mise en application est postérieure aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 :

		Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
Améliorations des IFRS	Cycle 2010 – 2012	01/07/2014	<p>Les normes suivantes sont directement impactées par ces amendements :</p> <p>IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » L'amendement vient spécifier la définition de « conditions d'acquisition » en séparant cette notion en « condition de performance » et en « condition de service ».</p> <p>IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » L'amendement précise que les contreparties éventuelles traitées comme un actif ou passif dans le cadre du regroupement d'entreprise doivent être évaluées à la juste valeur à chaque date de clôture.</p> <p>IFRS 8 « Secteurs opérationnels » L'amendement impose aux entreprises :</p> <p><b>a)</b> de spécifier les critères de jugement utilisés dans la définition des secteurs opérationnels ;</p> <p><b>b)</b> de réconcilier le total des actifs des secteurs avec le total des actifs de l'entreprise.</p> <p>IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » L'amendement complète les bases de conclusions de la norme, expliquant que les amendements de l'IAS 39 et IFRS 9 n'excluent pas la possibilité d'évaluer les créances et dettes courantes sans intérêts pour la valeur nominale, en cas d'effet d'actualisation non significatif.</p> <p>IAS 16 « Immobilisations corporelles » et IAS 38 « Immobilisations incorporelles » Les amendements portent sur le modèle de réévaluation et précisent les modes de détermination du montant des amortissements cumulés.</p> <p>IAS 24 « Informations relatives aux parties liées » L'amendement précise que dans les cas où une entité fournit des services des principaux dirigeants à l'entité de reporting, la partie liée correspond à l'entité. Par conséquent les montants à indiquer sont les honoraires versés et non pas les rémunérations des principaux dirigeants.</p>	Pas d'impact significatif identifié
	Cycle 2011 – 2013	01/07/2014	<p>Les normes suivantes sont directement impactées par ces amendements :</p> <p>IFRS 1 « Première adoption des IFRS » L'amendement de la norme précise que dans le cas d'une première publication IFRS des états financiers, l'entreprise a la possibilité, mais n'est pas obligée, d'appliquer les normes dont l'application par anticipation est autorisée.</p> <p>IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » L'amendement de la norme exclut du champ d'application les créations de coentreprises et activités conjointes. Il précise également que l'exclusion s'applique uniquement aux états financiers des deux types de partenariats.</p> <p>IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » L'amendement précise que la possibilité de mesurer la juste valeur des actifs et passifs financiers sur une base nette, s'applique à tous les contrats relevant de l'IAS 39 et IFRS 9 sans obligation de répondre à la définition selon IAS 32.</p> <p>IAS 40 « Immeubles de placement » L'amendement précise que l'IFRS 3R doit être appliquée indépendamment de l'application de l'IAS 40 dans le cadre des acquisitions d'immeubles de placement.</p>	Pas d'impact significatif attendu

		Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
IFRIC 21	Taxes	01/01/2014	IFRIC 21 « Taxes » L'interprétation précise le mode de traitement des taxes ne rentrant pas dans la définition de l'IAS 12. Elle précise que leur traitement doit être en ligne avec le respect de l'atteinte du fait générateur tel que défini dans l'IAS 37. Les impacts attendus portent sur les périodes intermédiaires.	Les investigations ont permis de conclure que l'application de l'interprétation n'aurait pas d'impact significatif sur les comptes intermédiaires.
	Amendements IAS 19 « Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014	IAS 19 « Cotisations des membres du personnel » L'amendement s'applique aux contributions des membres du personnel pour les plans à prestations définies.	Les pratiques mises en avant sont conformes au traitement effectué actuellement.

## B.4 Normes, amendements de normes et interprétations non encore adoptés par l'Union Européenne

Les textes en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2014 sont les suivants :

		Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
<b>NORMES</b>				
IFRS 9	Instruments financiers – Classement et évaluation	01/01/2018	IFRS 9 concrétise la première des trois phases du projet de l'IASB sur les instruments financiers, visant à remplacer IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».	Pas d'impact significatif attendu
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients	01/01/2017	IFRS 15 propose un modèle unique de comptabilisation des revenus tirés des contrats avec les clients. Contrairement aux précédentes normes traitant du revenu (IAS 11, IAS 18, IFRIC 13, IFRIC 18 & SIC 31), elle se base sur le principe du transfert de contrôle et non plus de risques et avantages. Ce modèle unique offre deux modes de comptabilisation et se décline en cinq étapes analytiques. Les modes de comptabilisation possibles sont la comptabilisation en continu, ou en instantané. Les cinq étapes analytiques sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• identification des contrats ;</li> <li>• identification des obligations de performance distinctes dans chaque contrat ;</li> <li>• détermination du prix de la transaction ;</li> <li>• allocation d'un prix pour chacune des obligations de performance distincte ;</li> <li>• définition du mode de reconnaissance du revenu.</li> </ul>	Le Groupe a entamé l'analyse de la norme afin de définir un plan d'actions capable de répondre aux exigences et aux enjeux. À date, les impacts ne sont pas encore identifiés.
	Cycle 2012-2014	01/01/2016	IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente » L'amendement vient modifier les modalités de cession envisagées. Il modifie notamment le traitement des actifs détenus en vue de distribution aux propriétaires. IFRS 7 « Instruments financiers – informations à fournir » L'amendement vient clarifier la détermination des liens avec les contrats de service et spécifie le traitement dans les états intermédiaires. IAS 19 « Avantages au personnel » L'amendement modifie, pour les entités de haute qualité, le taux d'actualisation à retenir. L'appréciation se fait au niveau de la zone monétaire et non plus au niveau du pays. IAS 34 « Information financière intermédiaire » L'amendement précise que la notion de renvoi (« ailleurs dans le rapport financier intermédiaire ») doit présenter la référence croisée permettant au lecteur de retrouver l'information.	Pas d'impact significatif attendu
<b>AMENDEMENTS</b>				
IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes	01/01/2016*	Ces amendements viennent préciser la manière de comptabiliser les acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise (« business ») au sens d'IFRS 3 - Regroupements d'entreprises.	Pas d'impact significatif identifié
IAS 16 & IAS 38	Clarification sur les modes d'amortissement acceptables	01/01/2016*	L'amendement précise que l'utilisation d'un plan d'amortissement fondé sur les revenus n'est pas appropriée.	Non applicable pour Edenred

		Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
IAS 27	La mise en équivalence dans les états financiers individuels	01/01/2016*	L'amendement permet aux entités d'utiliser la méthode de la mise en équivalence telle que décrite dans l'IAS 28 pour comptabiliser dans leurs états financiers individuels, leurs participations dans les filiales.	Pas d'impact significatif attendu
IFRS 10 et IAS 28	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise	01/01/2016*	L'amendement permet de réduire les discordances entre les deux normes. Désormais l'intégralité de la plus-value se comptabilise uniquement si les actifs cédés ou apportés répondent à la définition d'un business au sens de l'IFRS3R.	Non applicable pour Edenred

\* Ces textes ne peuvent pas être appliqués avant leur adoption par l'Union européenne.

## C. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par Edenred qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction d'Edenred revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et hypothèses utilisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent l'évaluation des postes suivants :

- la valorisation des goodwill et des immobilisations incorporelles acquises (cf. Note 2.C, Note 2.E.1, Note 12, Note 13) ;
- l'estimation de la valeur recouvrable des immobilisations (cf. Note 2.E.5, Note 12, Note 13, Note 14 et Note 15) ;

- les provisions et les engagements de retraite (cf. Note 2.K, Note 2.L et Note 25) ;
- les impôts différés (cf. Note 2.N et Note 10.A&D) ;
- les opérations en actions (cf. Note 2.O et Note 18) ;
- les instruments financiers (cf. Note 2.Q and Note 23).

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction d'Edenred fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe, et traduisent la réalité économique des transactions.

En particulier, compte tenu de la situation économique spécifique au Venezuela, le groupe Edenred a fait usage de jugement et décidé d'appliquer pour l'ensemble de la période clôturée au 31 décembre 2014 le taux de change le plus représentatif de la situation économique et auquel Edenred pouvait avoir accès (Note 3.C.6).

## NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

### A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Edenred exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont intégrées globalement dans les comptes consolidés.

Les titres des sociétés dans lesquelles Edenred exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence.

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés et individuels », le contrôle d'une entité a été conclu suite à une évaluation des critères spécifiés par la norme, ne se limitant pas au taux d'intérêt détenu (supérieur à 50%) ; un investisseur contrôle une autre entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui

donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité.

### B. Regroupements d'entreprises

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses transactions relatives aux intérêts minoritaires en application de cette nouvelle norme conformément aux principes comptables décrits précédemment.

Dans le cadre de certaines acquisitions et/ou regroupements d'entreprise, le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

La norme IAS 27 révisée stipule que toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans perte du contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres.

Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actuelle au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres part groupe.

## C. Goodwill

À l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entité acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

### C.1 Goodwill positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Goodwill ». Les goodwill résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, applicables aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser le goodwill soit sur une base de 100% soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). Dans le cadre d'une comptabilisation du goodwill sur une base de 100%, un goodwill attribuable aux minoritaires est alors comptabilisé.

Le goodwill provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Edenred exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

Le goodwill provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les goodwill positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la Note 2.E.5. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Charges et produits non récurrents », est irréversible.

### C.2 Goodwill négatif

Le goodwill négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

Le goodwill négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

## D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

## E. Immobilisations

### E.1 Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée (cf. Note 2.E.5).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels, licences et listes clients) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue :

- licences : durée de la licence ;
- listes clients : entre 3 et 15 ans ;
- logiciels : entre 2 et 7 ans.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première intégration repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent. Les listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.

## E.2 Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité :

- agencements : entre 5 et 15 ans ;
- matériels et mobiliers : entre 4 et 7 ans.

## E.3 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers et valoriser le capital investi.

Les immeubles de placement sont enregistrés pour leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les immeubles de placement sont amortis linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité. Les constructions sont amorties sur 40 années. Les autres composants sont amortis sur les mêmes durées que les autres immobilisations corporelles du Groupe.

## E.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et leur juste valeur est évaluée à la clôture. Si l'évaluation peut être effectuée de façon fiable, la juste valeur est comptabilisée par capitaux propres.

Dans le cas où la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable, les actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'entrée, c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transaction.

Lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable, la perte liée est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

## E.5 Valeur recouvrable des immobilisations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les goodwill, les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux goodwill et aux marques).

### E.5.1 Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont les suivants :

- baisse de 15% du Chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constants ; ou

- baisse de 20% de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre et change constants ; ou
- tout événement ou modification d'environnement de marché indiquant un risque de perte de valeur.

### E.5.2 Unités génératrices de trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Tous les actifs incorporels, y compris les goodwill et les actifs corporels, sont alloués à des UGT.

Les UGT sont identifiées par pays. Pour les pays les plus significatifs, elles sont définies par famille de solutions (Avantages aux Salariés, Frais Professionnels et Motivation & Récompenses) dès lors qu'il s'agit d'une activité bien distincte comportant des équipes commerciales et des portefeuilles clients distincts.

#### Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente ; et
- sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des UGT est, par conséquent, approchée en deux temps :

- d'abord multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) ;
- puis détermination de flux de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité) lorsque le test par les multiples est non satisfaisant.

**a) Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'une UGT en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé par l'UGT puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique au pays.

Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

**b) Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés**

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans, sauf si une durée plus longue peut être justifiée ce qui est notamment le cas lorsque le cycle économique est bas. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le WACC (Weighted Average Cost of Capital) de clôture. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

### E.5.3 Évaluation des dépréciations

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une dépréciation à comptabiliser, la dépréciation comptabilisée est égale au minimum des deux dépréciations calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'UGT testée. La dépréciation est constatée dans le poste « Charges et produits non récurrents » (cf. Note 2.T.9).

### E.5.4 Reprises des dépréciations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les dépréciations des goodwill sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les licences et les logiciels, sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT.

## F. Stocks

Les stocks, conformément à la norme IAS 2 « Stocks », sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

## G. Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant des pertes de valeur enregistrées dans le compte de résultat. Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues n'est pas recouvrable.

## H. Fonds réservés

Les fonds réservés sont représentatifs de la valeur faciale des titres de services en circulation soumis à des réglementations particulières dans certains pays (notamment en France pour les produits *Ticket Restaurant*<sup>®</sup> et *Ticket CESU*, au Royaume-Uni et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restriction quant à leur utilisation et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils restent la propriété d'Edenred et sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

## I. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

## J. Actions propres

Les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

## K. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et 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. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties concernées.

Les provisions comprennent des provisions pour sinistres liés aux vols, calculées en fonction des vols déclarés et en se basant sur le pourcentage de la valeur faciale des titres volés correspondant à une anticipation du taux d'utilisation effective des titres de services volés.

## L. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité.

Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies ou à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 R « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que : augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

Pour les régimes à prestations définies, la charge comptabilisée en résultat opérationnel comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice ou passés, ainsi que les prestations versées.

Les éventuelles réductions ou liquidations de régime ; les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi ; en particulier les médailles du travail et les primes de fidélités sont comptabilisées en résultat financier lors de leur survenance.

## M. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêt du bilan (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

## N. Impôts

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigés de la fiscalité différée.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un goodwill non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable. La charge d'impôt différé est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est également comptabilisée en capitaux propres. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les ajustements des actifs d'impôts différés issus de sociétés acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en résultat sans ajustement correspondant du goodwill. Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments qui sont :

- la Contribution Foncière des Entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et de ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE.), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard de la norme IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier 2010, le Conseil National de la Comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

Après analyses, Edenred a jugé que la CVAE. remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Ce changement n'a eu aucun impact significatif sur les comptes du Groupe.

## O. Paiement fondé sur des actions

### O.1 Plans d'Options de Souscription d'actions

Les plans d'options de souscription d'actions attribués par le Conseil d'Administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011 et du 27 février 2012 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options sous conditions de performance est évaluée par référence à la juste valeur des options à la date de leur attribution. La juste valeur des options est évaluée selon la formule de « Black & Scholes ». La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe :



elle correspond à la date du Conseil d'Administration ayant décidé ce plan.

La juste valeur des options ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Lors de l'exercice des options, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.

## O.2 Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance attribués par le Conseil d'Administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012, du 18 février 2013 et du 17 février 2014 sont également comptabilisés conformément à la norme IFRS 2.

Les principes de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription d'actions.

Le nombre d'actions sous conditions de performance attribuées est révisé chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance.

## P. Titres à rembourser

Les titres de service à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres en circulation non encore remboursés.

## Q. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque ce dernier devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

### Q.1 Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- la catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- la catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » qui comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors

de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;

- la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement. Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 2) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable, les titres sont alors maintenus au bilan à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat.

### Q.2 Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

### Q.3 Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

### Q.4 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités. Les risques couverts sont le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

En application de la norme IAS 39, les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, puis réévalués à leur juste valeur à la date de clôture. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

La plupart des dérivés de taux et de change utilisés par Edenred sont qualifiés d'instrument de couverture. La comptabilité de couverture est applicable notamment si et seulement si les conditions prévues par la norme IAS 39 sont remplies, à savoir :

- la relation de couverture doit être clairement désignée et documentée à la date de la mise en place de l'instrument de couverture ;
- « l'efficacité » de la relation de couverture doit être démontrée dès son origine et à chaque arrêté de façon prospective et rétrospective.

#### Instruments financiers qualifiés de couverture

Lorsque les instruments financiers dérivés sont qualifiés d'instruments de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif ou d'un engagement ferme non comptabilisé ; ou
- de couverture de flux de trésorerie.

#### Couverture de juste valeur

Une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition au risque de variation de juste valeur d'un actif financier, d'un passif financier ou d'un engagement ferme non comptabilisé.

La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en résultat de la période, symétriquement à la variation de l'élément couvert. Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

#### Couverture de flux de trésorerie

Une couverture de flux de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou à une transaction prévue hautement probable.

La variation de juste valeur de l'instrument financier dérivé est comptabilisée en capitaux propres pour la « part efficace » de la couverture et en résultat de la période pour la « part inefficace ».

Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les capitaux propres à cette date demeure dans les capitaux propres jusqu'à la date à laquelle la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat.

Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue ne se produira pas, le montant des gains et pertes accumulés dans les capitaux propres est immédiatement comptabilisés en résultat.

## R. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les disponibilités bancaires ainsi que les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements correspondent essentiellement à des dépôts à terme bancaires et à des comptes bancaires rémunérés sans risque en capital. Ils ont une échéance

inférieure ou égale à trois mois lors de leur souscription et sont convertibles à tout moment en un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

En application de la norme IAS 39, les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à la valeur de marché à la date de clôture. La variation de la valeur de marché est constatée en résultat financier.

## S. Autres placements de trésorerie

Le poste « Autres placements de trésorerie » comprend les placements dont l'échéance est supérieure à trois mois. Bien que très liquides et peu sensibles aux risques de taux et de change, ces placements ne sont plus inclus dans le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie, conformément à la Recommandation AMF n°2011-16 en vue de l'arrêté des comptes 2011. Ce poste contient également les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains pays (contrôle des changes, etc.).

Les postes « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Autres placements de trésorerie » sont tous deux pris en compte dans le calcul de l'endettement net. L'endettement net est présenté en Note 24 « Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette ».

## T. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

### T.1 Volume d'émission

Le volume d'émission correspond à la valeur faciale des tickets et chèques prépayés émis sur la période, ainsi qu'au montant crédité sur les cartes, s'agissant des cartes prépayées.

Le volume d'émission est suivi pour les produits dès lors que la gestion des titres en circulation, quel que soit leur support, est opérée par Edenred.

### T.2 Chiffre d'affaires opérationnel

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires opérationnel correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés intégrées globalement.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Le chiffre d'affaires opérationnel est comptabilisé lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que les produits peuvent être évalués de manière fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à sa recouvrabilité. Le chiffre d'affaires opérationnel est de deux types :

#### T.2.1 Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission correspond au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité de titres de services dont la gestion est assurée par Edenred.

Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comptabilisé comprend essentiellement les éléments suivants :

- les commissions perçues auprès des entreprises clientes. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des tickets et des cartes ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients sur la vente tels que les frais de livraison, la vente de la carte ou les frais de personnalisation des titres de services, etc. Les commissions sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'émission des titres de services et de leur envoi aux clients ;
- la participation des affiliés correspondant à la quote-part des titres de services non remboursée au porteur du titre ainsi que les frais annexes qui pourraient lui être facturés tels qu'un droit d'entrée, des frais de souscription mensuels, la vente ou la location du terminal de paiement (TPE)... Les participations sont considérées comme un revenu acquis dès lors que les titres de services sont émis et dans la mesure où l'opération de traitement ne peut être dissociée de l'opération d'émission. Elles sont par conséquent comptabilisées à l'émission du titre de services, une provision pour coût de traitement à venir étant alors comptabilisée ;
- les gains réalisés sur les titres de services non présentés avant la date d'expiration. Afin de tenir compte des pratiques commerciales existantes dans chacun des pays (remboursement des titres de services périmés et autres gestes commerciaux), ces gains sont reconnus progressivement une fois atteinte la date d'expiration des titres de services ;
- les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de tickets ou les cartes. Ces revenus sont comptabilisés à la date de facturation au client achetant l'insertion publicitaire.

### T.2.2 Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission

Le chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission correspond au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise cliente et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.

### T.3 Chiffre d'affaires financier

Le chiffre d'affaires financier correspond aux revenus générés par le placement des fonds structurellement mis à la disposition de Edenred entre :

- la date d'émission et la date de remboursement pour les titres de service prépayés ; et
- la date de chargement et la date d'utilisation des crédits pour les cartes prépayées.

Le chiffre d'affaires financier représente des produits d'exploitation de ce métier et, cumulé avec le chiffre d'affaires opérationnel, forment le chiffre d'affaires total du Groupe.

### T.4 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation ainsi que les charges de loyers.

### T.5 Amortissements, provisions et dépréciations

Les amortissements, provisions et dépréciations reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.

### T.6 Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant reflète l'excédent brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs principalement immatériels. Cet agrégat est utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de l'activité. Le résultat d'exploitation courant sert de base de calcul de la marge opérationnelle : « Résultat d'exploitation courant/Volume d'émission ».

### T.7 Résultat financier

Le résultat financier comprend :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts, les autres passifs financiers et les prêts et créances ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les dotations/reprises de provisions financières.

### T.8 Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier fait partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où il contribue au critère de performance sur lequel Edenred communique auprès de ses investisseurs.

### T.9 Charges et produits non récurrents

Les charges et produits non récurrents comprennent :

- les charges de restructuration c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe ;
- l'ensemble des dépréciations comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » ;
- les plus ou moins-values de cession des actifs immobilisés, des provisions et des pertes et gains non opérationnels.

Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

### T.10 Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

### T.11 Résultat courant après impôt

Le résultat courant après impôt comprend :

- le résultat avant impôt et éléments non récurrents ; et
- l'impôt de la période retraité de la part liée aux éléments non récurrents ;

auxquels on soustrait les intérêts minoritaires.

## T.12 Tableau de financement

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement ;
- la variation des fonds réservés.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements récurrents dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts ;
- les dividendes ;
- les achats/ventes de titres d'autocontrôle ;
- les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle.

## U. Résultat net par action

### U.1 Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le Résultat Net - Part du Groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de la période (retraité du nombre d'actions propres détenues sur la période).

### U.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée, durant l'exercice, des options de souscription existantes ou de tout autre instrument dilutif.

## V. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que Edenred s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

## W. Renseignements concernant Edenred SA

Dénomination sociale : Edenred SA

Siège social : Immeuble Colombus, 166-180 Boulevard Gabriel Péri, 92245 MALAKOFF - France

Société anonyme à Conseil d'administration au capital de 451 794 792 euros

RCS Nanterre : 493 322 978

NAF : 6420Z

**Le Conseil d'Administration d'Edenred du 11 février 2015 a autorisé la publication de ces états financiers.**

## NOTE 3 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET FAITS MARQUANTS

### A. Variation de périmètre 2014

#### A.1 Acquisitions et développements

**En janvier 2014**, Edenred a consolidé **Nets Prepaid**, leader sur le marché des Avantages aux salariés en Finlande, pour un montant de 25 millions d'euros. Nets Prepaid propose des titres-restaurant et des titres-loisir à plus de 10 000 clients et 120 000 bénéficiaires.

L'entreprise a réalisé un volume d'émission supérieur à 200 millions d'euros en 2012.

**En mai 2014**, Edenred a acquis 50% de **C3 CARD**, société spécialisée dans les cartes salaires aux Émirats Arabes Unis. Acteur clé sur le marché des cartes salaires aux Émirats Arabes Unis, C3 CARD gère des solutions pour plus de 2 000 clients (entreprises et institutions financières).

Les cartes proposées par C3 CARD offrent un moyen simple et sécurisé de verser leur salaire aux employés ne disposant pas de compte bancaire tout en permettant aux entreprises clientes de se conformer à la réglementation locale « Wage Protection System », imposant la traçabilité des salaires.

Fondée en 2007, C3 CARD a connu un essor rapide et a enregistré en 2013 un volume d'activité de plus d'1 milliard d'euros et un chiffre d'affaires de près de 5 millions d'euros.

**En juillet 2014**, Edenred s'est associé à **American Express** pour offrir une solution commune unique de carte essence au Mexique. American Express proposera désormais à ses clients une offre combinant, d'une part, les spécificités de la carte essence Ticket Car® et, d'autre part, les facilités de financement et de crédit d'American Express.

**En octobre 2014**, Edenred a acquis 70% de **Cardtrend**, société spécialisée dans les logiciels de gestion de cartes-essence.

Cardtrend opère des cartes-essence en marque blanche pour le compte des principaux acteurs du secteur pétrolier en Asie du Sud-Est. Elle met à disposition de ses clients des logiciels sur-mesure leur permettant de gérer les cartes-essence qu'ils émettent et distribuent, ainsi que leurs programmes de fidélité.

**En octobre 2014**, Edenred a également acquis 50% de **Daripodarki**, leader sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne en Russie.

Grâce à son offre unique de cartes cadeaux mono-enseigne de plus de 150 grandes enseignes, Daripodarki permet à plus de 1 300 entreprises de récompenser leurs partenaires et leurs salariés à l'occasion d'événements ou d'opérations de stimulation. 450 000 salariés russes bénéficient de l'offre de cartes cadeaux de Daripodarki.

## B. Variation de périmètre 2013

### B.1 Acquisitions et développements

**En février 2013**, après validation des autorités de la concurrence Brésilienne, Edenred a confirmé l'acquisition de 62% de la société **Repom**, leader au Brésil de la gestion des frais professionnels dédiés aux camionneurs indépendants, pour un montant de 53 millions d'euros. Avec plus de 100 clients, et un réseau de 900 stations-services, Repom a réalisé un volume d'activité de 1 090 millions d'euros en 2012.

De façon provisoire, l'écart de première consolidation a été affecté (en montant brut hors impôts différés) principalement en liste client pour 14 millions d'euros, l'écart résiduel de 44 millions d'euros étant affecté en goodwill. De plus, dans le cadre de l'accord signé, Edenred dispose d'une option croisée d'achat et vente sur le solde des titres, exerçable à partir de mai 2018 et estimée en valeur actualisée à 52 millions d'euros au 31 décembre 2013.

**En février 2013**, Edenred a également annoncé l'acquisition de la société **Big Pass**, deuxième opérateur en Colombie sur le segment des avantages aux salariés. Avec 3 000 clients, 180 000 bénéficiaires et un réseau de 28 000 affiliés, Big Pass a enregistré un volume d'émission proche de 100 millions d'euros en 2012. Cette opération a été réalisée pour une valeur d'entreprise (prix d'acquisition + dette financière nette et position du fonds de roulement) d'environ 10 millions d'euros.

L'écart de première consolidation a été provisoirement affecté (en montant brut hors impôts différés) en liste clients et en marque pour 2 millions d'euros et en goodwill pour l'écart résiduel, soit 9 millions d'euros.

**En avril 2013**, Edenred a conclu une alliance stratégique avec SavingStar donnant naissance à **Nutrisavings**. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67% par Edenred, actionnaire majoritaire, et à 33% par SavingStar.

Cette nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires : Edenred, leader mondial des avantages aux salariés, et SavingStar, seule société américaine de couponing 100% électronique. Nutrisavings commercialisera une solution destinée à promouvoir l'adoption d'une alimentation saine auprès des salariés.

**En juin 2013**, Edenred a finalisé la création d'une joint-venture avec Banco Espirito Santo sur le marché Portugais des avantages aux salariés, par apport de ses activités préexistantes au Portugal.

Cette joint-venture est détenue à hauteur de 50% par Edenred, et à 50% par Banco Espirito Santo.

Edenred sera l'opérateur de la joint-venture qui aura pour objectif de commercialiser des solutions prépayées à destination des entreprises.

**En juin 2013**, Edenred a acquis la société **Opam**, opérateur mexicain sur le segment des avantages aux salariés avec un volume d'émission annuel d'environ 140 millions d'euros en 2012. La valeur d'entreprise de cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros auxquels s'ajoute un complément de prix estimé à 2 millions d'euros. De façon provisoire, l'écart de première consolidation a été affecté (en montant brut hors impôts différés) en liste client pour 3 millions d'euros et en goodwill pour l'écart résiduel, soit 14 millions d'euros.

## C. Faits marquants

### C.1 Lancement de la carte Ticket Restaurant®

**Le 7 mars 2014**, suite à la publication du décret permettant la dématérialisation des titres-restaurant en France, le Groupe a annoncé le lancement de la carte Ticket Restaurant®, solution innovante sur le marché des titres-restaurant. Il s'agit d'une carte nominative prépayée, valable 3 ans, rechargeable mensuellement par l'employeur et acceptée sur les terminaux de paiement habituels des restaurateurs et commerçants affiliés à Ticket Restaurant®. Elle est disponible pour toutes les entreprises depuis le 2 avril 2014, date de la mise en application du décret.

### C.2 Paiement du dividende 2013

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le **13 mai 2014**, a approuvé un dividende 2013 d'un montant de 0,83 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant.

L'option pour le paiement de 50% du dividende en actions, ouverte le 20 mai, s'est clôturée le 5 juin 2014. Les actionnaires ayant choisi de réinvestir le dividende dans des actions nouvelles représentent plus de 67% du capital d'Edenred.

Cette opération se traduit par la création de 2 914 150 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,3% du capital social) dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris sont intervenus le 18 juin 2014.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2014, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social d'Edenred. À l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 228 811 546 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 124 millions d'euros et a été versé le 18 juin 2014.

### C.3 Renégociation de la ligne de crédit revolving

**Le 20 juin 2014**, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros auprès d'un pool de 16 banques. L'opération permet au Groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juin 2019 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

### C.4 Lancement de Ticket Travel Pro®

**Le 4 septembre 2014** Edenred annonce le lancement de Ticket Travel Pro® en France, une solution intégrée pour optimiser les dépenses liées aux déplacements professionnels des salariés, avant, pendant et après leurs missions. Troisième poste de dépenses pour les entreprises françaises, les coûts liés aux déplacements des collaborateurs constituent un enjeu clé pour les employeurs. Ce lancement s'inscrit dans la stratégie du groupe Edenred, qui ambitionne de réaliser 20% de son volume d'émission sur le marché de la Gestion des frais professionnels d'ici 2016.

### C.5 Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2013

#### Faits marquants sur l'exercice

**Le 13 février 2013**, le gouvernement vénézuélien a procédé à une dévaluation de sa devise nationale, le Bolivar Fuerte, et a annoncé la disparition du taux SITME dont la parité de 5,3 bolivars fuerte pour un dollar US constituait le taux officiel le moins favorable. La nouvelle parité avec le dollar s'établissait à 6,3 bolivars fuerte pour un dollar US.

**En mars 2013**, le gouvernement vénézuélien a mis en place le système SICAD avec attribution de 200 millions de dollars US aux enchères mais sans publication du cours de change d'attribution.

**En avril 2013**, le résultat des élections remportées par N. Maduro est contesté par l'opposition, conduisant à une instabilité politique.

**En juillet 2013**, le gouvernement vénézuélien a mis en place un nouveau système régulier d'attribution de dollars US aux enchères, sous la responsabilité du CADIVI, avec proposition de taux de change supérieur à 6,3 bolivars fuerte pour un dollar US. Le taux de change d'une première attribution de 170 millions de dollars US, accessible aux sociétés de secteurs économiques définis, n'est pas communiqué. Le taux de change des enchères hebdomadaires inférieures à 100 millions de dollars US ayant lieu entre octobre et décembre 2013 n'est également pas communiqué.

**Le 23 décembre 2013**, le gouvernement vénézuélien a publié un nouveau taux de change de sa devise nationale de 11,3 bolivars pour un dollar US pour les transactions faites par des personnes physiques non résidentes (avec un plafond annuel de 10 000 dollar US).

#### Position d'Edenred

Le groupe Edenred convertissait les comptes de ses entités vénézuéliennes comme il suit :

- au taux de 5,3 bolivars pour un dollar US pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2012 ;

- au taux de 6,3 bolivars pour un dollar US pour ses comptes publiés jusqu'à fin septembre 2013.

Le **groupe** Edenred a donc décidé d'appliquer pour l'ensemble de l'exercice clôturé au 31 décembre 2013 le taux de change le plus défavorable, soit 11,3 bolivars pour 1 dollar US pour les comptes de ses entités vénézuéliennes.

Edenred a un partenaire minoritaire local (Banco Mercantil) qui détient 43% du capital.

Les impacts sur une base annuelle 2012 de la conversion des comptes des entités libellées en bolivar vénézuélien au taux le plus défavorable sont les suivants :

- volume d'émission : (784) millions d'euros, soit -4,7% ;
- chiffre d'affaires : (47) millions d'euros, soit -4,4% ;
- résultat d'exploitation courant (EBIT) : (29) millions d'euros, soit -7,9% ;
- résultat net : (20) millions d'euros, soit -9,7% ;
- dette nette : +154 millions d'euros.

### C.6 Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2014

#### Faits marquants sur l'exercice

**En janvier 2014**, le gouvernement vénézuélien précise que le taux de change officiel reste à 6,3 bolivars pour un dollar US sous le système CADIVI et que le système d'enchères SICAD sera renforcé. Le système SICAD est par ailleurs élargi à des transactions faites par des entreprises, et aux paiements de licences et de management fees. Le taux de la dernière enchère par la Banque Centrale est communiqué à 11,36 bolivars pour un dollar US.

**Le 24 mars 2014**, le gouvernement vénézuélien a mis en place un nouveau système de taux de change flexible appelé SICAD II, depuis la banque centrale vénézuélienne publie quotidiennement les taux de changes alloués. Ce système est ouvert à l'ensemble des entreprises et des particuliers souhaitant obtenir des dollars. Le 1<sup>er</sup> taux de SICAD II s'élevait à 51,86 bolivars fuerte pour 1 dollar US. Les derniers taux fluctuent autour de 49,9 bolivars fuerte pour 1 dollar US. Le montant octroyé quotidiennement est estimé entre 40 et 45 millions dollar US, Edenred a pu obtenir près d'un million de dollar US à un taux moyen de 50,41 bolivars fuerte pour 1 dollar US.

#### Position d'Edenred

Le Groupe a ainsi retenu les taux suivants dans les comptes consolidés :

- taux moyen : moyenne des taux SICAD II du Bolivar Fuerte par rapport au dollar US depuis la mise en place du système, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, converti en EUR ; soit 66,35 bolivars fuerte pour 1 euro ; et
- taux de clôture : dernier taux SICAD II du Bolivar Fuerte par rapport au dollar US du mois de décembre converti en EUR ; soit 60,69 bolivars fuerte pour 1 euro.

Les impacts sur une base annuelle 2013 de la conversion des comptes des entités libellées en bolivar vénézuélien au taux de

change retenu sont les suivants pour la conversion des comptes 2014 :

- volume d'émission : (753) millions d'euros, soit -4,4% ;
- chiffre d'affaires : (43) millions d'euros, soit -4,2% ;

- résultat d'exploitation courant (EBIT) : (25) millions d'euros, soit -7,4% ;
- résultat net : (18) millions d'euros, soit -11,2% ;
- dette nette : +133 millions d'euros.

## NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

### Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel du Groupe est la Direction Générale assistée du Comité exécutif. En effet, la Direction Générale affecte les ressources aux différents secteurs opérationnels et en évalue les performances.

Les décisions prises par la Direction Générale se basent sur le reporting interne du Groupe. Ce reporting interne présente des données au niveau pays.

### Regroupements

Dans le reporting interne du Groupe, les données au niveau pays sont regroupées en quatre zones géographiques :

- la France ;
- l'Europe hors France ;
- l'Amérique latine ;
- le Reste du Monde.

Hormis la France, les secteurs présentés sont donc des regroupements de secteurs opérationnels. Ces regroupements ont été effectués selon les principes énoncés dans IFRS 8.

Ainsi, outre les aspects de similarité des caractéristiques économiques à long terme, la norme IFRS 8 énumère également 5 critères de regroupement :

- la nature des produits et services ;
- la nature des procédés de fabrication ;
- le type ou la catégorie de clients auxquels sont destinés leurs produits et services ;
- les méthodes utilisées pour distribuer leurs produits ou fournir leurs services ; et
- s'il y a lieu, la nature de l'environnement réglementaire, par exemple, la banque, l'assurance ou les services publics.

Les regroupements « Europe hors France » et « Amérique latine » respectent chacun l'ensemble des critères énoncés ci-dessus.

Le secteur « Reste du Monde » comprend quant à lui les pays ne rentrant pas dans les secteurs « France », « Europe hors France » et « Amérique latine ».

Enfin, les « Structures mondiales » regroupent la holding Edenred SA, les sièges régionaux et les sociétés n'ayant pas d'activités opérationnelles.

Les transactions entre secteurs ne sont pas significatives.

## A. Exercice 2014

### A.1 Résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2014
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>2 880</b>	<b>5 342</b>	<b>8 851</b>	<b>640</b>	-	-	<b>17 713</b>
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	127	270	413	33	-	-	843
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	21	45	24	25	-	-	115
Chiffre d'affaires financier	17	20	35	4	-	-	76
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>165</b>	<b>335</b>	<b>472</b>	<b>62</b>	-	-	<b>1 034</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	-	5	-	-	-	(5)	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>165</b>	<b>340</b>	<b>472</b>	<b>62</b>	-	<b>(5)</b>	<b>1 034</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>9</b>	<b>(19)</b>	-	<b>343</b>

## A.2 Bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2014
Goodwill	92	191	242	45	-	-	570
Immobilisations incorporelles	31	47	58	11	13	-	160
Immobilisations corporelles	4	15	19	4	2	-	44
Actifs financiers non courants	(1)	1	3	2	16	-	21
Actifs d'impôts différés	2	22	19	1	26	-	70
<b>Actif non courant</b>	<b>128</b>	<b>276</b>	<b>341</b>	<b>63</b>	<b>57</b>	-	<b>865</b>
<b>Actif courant</b>	<b>791</b>	<b>773</b>	<b>1 316</b>	<b>181</b>	<b>198</b>	-	<b>3 259</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>919</b>	<b>1 049</b>	<b>1 657</b>	<b>244</b>	<b>255</b>	-	<b>4 124</b>
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>	<b>245</b>	<b>649</b>	<b>531</b>	<b>50</b>	<b>(2 795)</b>	-	<b>(1 320)</b>
<b>Passif non courant</b>	<b>9</b>	<b>72</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>1 351</b>	-	<b>1 481</b>
<b>Passif courant</b>	<b>665</b>	<b>328</b>	<b>1 088</b>	<b>183</b>	<b>1 699</b>	-	<b>3 963</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>919</b>	<b>1 049</b>	<b>1 657</b>	<b>244</b>	<b>255</b>	-	<b>4 124</b>

## B. Exercice 2013

## B.1 Résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structure mondiale	Éliminations	Décembre 2013
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>2 757</b>	<b>4 904</b>	<b>8 824</b>	<b>634</b>	-	-	<b>17 119</b>
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	121	253	425	31	-	-	830
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	21	52	25	22	-	-	120
<b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>	<b>142</b>	<b>305</b>	<b>450</b>	<b>53</b>	-	-	<b>950</b>
Chiffre d'affaires financier	21	21	34	4	-	-	80
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>163</b>	<b>326</b>	<b>484</b>	<b>57</b>	-	-	<b>1 030</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	-	4	-	-	-	(4)	-
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>163</b>	<b>330</b>	<b>484</b>	<b>57</b>	-	<b>(4)</b>	<b>1 030</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>43</b>	<b>97</b>	<b>218</b>	<b>3</b>	<b>(18)</b>	-	<b>343</b>



## B.2 Bilan

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2013
Goodwill	91	190	253	40	-	-	574
Immobilisations incorporelles	27	47	42	5	11	-	132
Immobilisations corporelles	4	17	33	3	1	-	58
Actifs financiers non courants	0	4	13	3	11	-	31
Actifs d'impôts différés	2	23	6	1	17	-	49
<b>Actif non courant</b>	<b>124</b>	<b>281</b>	<b>347</b>	<b>52</b>	<b>40</b>	-	<b>844</b>
<b>Actif courant</b>	<b>770</b>	<b>762</b>	<b>1 224</b>	<b>156</b>	<b>385</b>	-	<b>3 297</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>894</b>	<b>1 043</b>	<b>1 571</b>	<b>208</b>	<b>425</b>	-	<b>4 141</b>
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>	<b>220</b>	<b>686</b>	<b>512</b>	<b>48</b>	<b>(2 756)</b>	-	<b>(1 290)</b>
<b>Passif non courant</b>	<b>8</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>1 535</b>	-	<b>1 642</b>
<b>Passif courant</b>	<b>666</b>	<b>290</b>	<b>1 032</b>	<b>155</b>	<b>1 646</b>	-	<b>3 789</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>894</b>	<b>1 043</b>	<b>1 571</b>	<b>208</b>	<b>425</b>	-	<b>4 141</b>

## C. Variation du volume d'émission

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	TOTAL
Volume d'émission 2014	2 880	5 342	8 851	640	-	17 713
Volume d'émission 2013	2 757	4 904	8 824	634	-	17 119
Variation	+123	+438	+27	+6	-	+594
% de variation en publié	+4,5%	+9,0%	+0,3%	+0,9%	+0,0%	3,5%
<b>VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+123</b>	<b>+245</b>	<b>+1 590</b>	<b>+100</b>	-	<b>+2 058</b>
<b>% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+4,5%</b>	<b>+5,0%</b>	<b>+18,0%</b>	<b>+15,8%</b>	<b>+0,0%</b>	<b>+12,0%</b>

## D. Variation du chiffre d'affaires

## D.1 Chiffre d'affaires total

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	TOTAL
Chiffre d'affaires externe 2014	165	335	472	62	-	1 034
Chiffre d'affaires externe 2013	163	326	484	57	-	1 030
Variation	+2	+9	(12)	+5	-	+4
% de variation en publié	+1,3%	+2,7%	(2,6)%	+10,7%	-	+0,5%
<b>VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>+77</b>	<b>+5</b>	-	<b>+85</b>
<b>% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+1,1%</b>	<b>+0,3%</b>	<b>+15,8%</b>	<b>+9,7%</b>	-	<b>+8,3%</b>

## D.2 Chiffre d'affaires avec volume d'émission

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	TOTAL
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2014	127	270	413	33	-	843
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2013	121	253	425	31	-	830
Variation	+6	+17	(12)	+2	-	+13
% de variation en publié	+4,8%	+6,9%	(2,8)%	+8,7%	-	+1,7%
<b>VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+4</b>	<b>+10</b>	<b>+71</b>	<b>+5</b>	-	<b>+90</b>
<b>% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+4,2%</b>	<b>+16,7%</b>	<b>+13,2%</b>	-	<b>+10,8%</b>

## D.3 Chiffre d'affaires financier

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	TOTAL
Chiffre d'affaires financier 2014	17	20	35	4	-	76
Chiffre d'affaires financier 2013	21	21	34	4	-	80
Variation	(4)	(1)	+1	-	-	(4)
% de variation en publié	(13,7)%	(6,3)%	+0,7%	+2,2%	-	(4,7)%
<b>VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>+6</b>	-	-	<b>+2</b>
<b>% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>(9,6)%</b>	<b>(10,0)%</b>	<b>+16,1%</b>	<b>+26,2%</b>	-	<b>+3,2%</b>

## E. Variation du résultat d'exploitation courant

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	TOTAL
Résultat d'exploitation courant 2014	40	100	213	9	(19)	343
Résultat d'exploitation courant 2013	43	97	218	3	(18)	343
Variation	(3)	+3	(5)	+6	(1)	-
% de variation en publié	(5,9)%	+3,3%	(2,3)%	N/A	+6,4%	+0,0%
<b>VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>(2)</b>	<b>+2</b>	<b>+46</b>	<b>+4</b>	<b>+0</b>	<b>+50</b>
<b>% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES</b>	<b>(5,0)%</b>	<b>+2,5%</b>	<b>+21,0%</b>	<b>N/A</b>	<b>+1,0%</b>	<b>+14,4%</b>

## NOTE 5 ANALYSE DES VARIATIONS DU VOLUME D'ÉMISSION, DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Les variations entre 2013 et 2014 de l'activité du Groupe se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014	Δ Décembre 2014 / décembre 2013							
			Croissance organique		Effets de périmètre		Impact de change		Variation totale	
			En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %
<b>VOLUME D'ÉMISSION</b>	<b>17 119</b>	<b>17 713</b>	<b>+2 058</b>	<b>+12,0%</b>	<b>+354</b>	<b>+2,1%</b>	<b>(1 818)</b>	<b>(10,6)%</b>	<b>+594</b>	<b>+3,5%</b>
CA avec volume d'émission	830	843	+90	+10,8%	+16	+2,1%	(93)	(11,2)%	+13	+1,7%
CA sans volume d'émission	120	115	(7)	(6,1)%	+6	+4,1%	(4)	(2,8)%	(5)	(4,8)%
CA financier - Float libre	64	62	+4	+7,3%	+1	+2,5%	(7)	(11,1)%	(2)	(1,3)%
CA financier - Fonds réservés	16	14	(2)	(12,5)%	(1)	(5,0)%	+1	+0,0%	(2)	(17,5)%
<b>Chiffre d'affaires financier</b>	<b>80</b>	<b>76</b>	<b>+2</b>	<b>+3,2%</b>	<b>-</b>	<b>+1,0%</b>	<b>(6)</b>	<b>(8,9)%</b>	<b>(4)</b>	<b>(4,7)%</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE</b>	<b>1 030</b>	<b>1 034</b>	<b>+85</b>	<b>+8,3%</b>	<b>+22</b>	<b>+2,2%</b>	<b>(103)</b>	<b>(10,0)%</b>	<b>+4</b>	<b>+0,5%</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT</b>	<b>343</b>	<b>343</b>	<b>+50</b>	<b>+14,4%</b>	<b>+7</b>	<b>+2,0%</b>	<b>(57)</b>	<b>(16,5)%</b>	<b>-</b>	<b>+0,0%</b>

## NOTE 6 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Coûts de personnel	(302)	(302)
Autres charges d'exploitation <sup>(1)</sup>	(352)	(351)
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION <sup>(2)</sup></b>	<b>(654)</b>	<b>(653)</b>

(1) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de production, de logistique, d'informatique, de marketing, des dépenses de publicité et de promotion ainsi que différents honoraires. Elles comprennent également les charges de loyers pour un montant de (18) millions d'euros en décembre 2014.

(2) Au 31 décembre 2014 les charges d'exploitation sont impactées à hauteur de 44 millions d'euros par l'effet taux de change.

## NOTE 7 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les amortissements, provisions et dépréciations se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Amortissements	(33)	(38)
Provisions et dépréciations	0	(0)
<b>TOTAL</b>	<b>(33)</b>	<b>(38)</b>

## NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Coût de l'endettement brut	(43)	(47)
Effet des instruments de couverture	4	6
Produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie	2	0
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(37)</b>	<b>(41)</b>
Gains (Pertes) sur écarts de change	3	1
Autres produits et charges financiers	(7)	(6)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(41)</b>	<b>(46)</b>

## NOTE 9 CHARGES ET PRODUITS NON RÉCURRENTS

Les charges et produits non récurrents se décomposent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Variation de la provision pour restructuration	(8)	4
Coûts de restructuration et de réorganisation	(5)	(20)
<b>Charges de restructuration</b>	<b>(13)</b>	<b>(16)</b>
Dépréciations de goodwill	(0)	(1)
Dépréciations d'immobilisations incorporelles	-	(4)
<b>Dépréciation d'actifs</b>	<b>(0)</b>	<b>(5)</b>
Autres plus ou moins-values	0	(1)
Provisions	(10)	2
Gains/(pertes) non récurrents	(5)	(10)
<b>Autres produits et charges non récurrents</b>	<b>(15)</b>	<b>(9)</b>
<b>TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS</b>	<b>(28)</b>	<b>(30)</b>

### A. Charges de restructuration

Les charges de restructuration sur la période 2014 comprennent des coûts liés à des réorganisations dans diverses filiales, notamment les frais induits par les projets de passage au numérique.

### B. Dépréciations d'actifs

En 2014, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation de la marque Rikskuponger (Suède) pour (4) millions d'euros.

### C. Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- en 2014, principalement des honoraires d'acquisitions pour (3) millions d'euros, de la mise au rebut d'immobilisations incorporelles pour (2) millions d'euros et d'autres charges non récurrentes dans les filiales ;
- en 2013, principalement des honoraires d'acquisitions pour (5) millions d'euros, diverses provisions pour risques (4) millions d'euros et de la mise au rebut d'immobilisations incorporelles pour (3) millions d'euros.

## NOTE 10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

### A. Charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Charge d'impôt exigible	(110)	(110)
Provisions pour risques fiscaux	(7)	3
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(117)</b>	<b>(107)</b>
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	13	9
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	(1)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT TOTALE</b>	<b>(103)</b>	<b>(99)</b>

La charge d'impôt inclut la taxe additionnelle de 3% sur les dividendes versés pour (4) millions d'euros.

Suite aux divers contentieux en cours, des provisions pour risques fiscaux ont été constituées à hauteur de (1) million d'euros.

Les provisions pour risques fiscaux constituées à hauteur de (7) millions d'euros en 2013 ont été reprises avec objet à hauteur de 4 millions d'euros.

### B. Preuve d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)</b>	<b>274</b>	<b>267</b>
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	0	1
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	0
Autres	13	12
<b>TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)</b>	<b>(33)</b>	<b>(11)</b>
<b>RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)</b>	<b>254</b>	<b>269</b>
<b>TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)</b>	<b>34,43%</b>	<b>34,43%</b>
<b>IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)</b>	<b>(87)</b>	<b>(93)</b>
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
• au différentiel de taux courant des pays étrangers	8	10
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(3)	(2)
• à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	2	0
• à des impacts de changement de taux d'impôts différés	1	(1)
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(7)	(1)
• à d'autres éléments	(15)	(10)
<b>TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)</b>	<b>(14)</b>	<b>(4)</b>
<b>Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)</b>	<b>(101)</b>	<b>(97)</b>
<b>Impôt au taux réduit (i)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)</b>	<b>(103)</b>	<b>(99)</b>

### C. Taux normatif d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Résultat opérationnel avant impôt	274	267
Retraitement des produits et charges non récurrents	28	30
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>302</b>	<b>297</b>
Charge d'impôt du Groupe	(103)	(99)
Retraitement de l'impôt rattaché au total des produits et charges non récurrents	(8)	(8)
Retraitement des autres éléments atypiques <sup>(1)</sup>	13	8
<b>Charge d'impôt du Groupe normative</b>	<b>(98)</b>	<b>(99)</b>
<b>TAUX D'IMPÔT NORMATIF</b>	<b>32,6%</b>	<b>33,2%</b>

(1) Dont (1) million d'euros de provisions pour risques fiscaux et (4) millions d'euros de taxe sur les dividendes.

### D. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	17	18
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	10	20
Pertes fiscales activées	22	32
<b>SOUS-TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>49</b>	<b>70</b>
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	17	18
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	68	78
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>85</b>	<b>96</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)</b>	<b>(36)</b>	<b>(26)</b>

### E. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2014, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 32 millions d'euros, dont 11 millions d'euros pour les Structures Mondiales (Edenred SA), 8 millions d'euros pour la Chine et 4 millions d'euros pour le Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 29 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se compose de pertes fiscales pour un montant de 32 millions d'euros à activer de la façon suivante : 3 millions d'euros périmés entre N+1 et N+4, 2 millions d'euros périmés à horizon N+5 et au-delà et 27 millions d'euros sans limite temporelle.

## NOTE 11 RÉSULTAT PAR ACTION

### A. Résultat net – Part du Groupe par action

Au 31 décembre 2014, le capital social est composé de 228 811 546 actions.

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation se détaillent comme suit :

<i>(en actions)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>NOMBRE D' ACTIONS CAPITAL SOCIAL À LA CLÔTURE</b>	<b>225 897 396</b>	<b>228 811 546</b>
<b>Nombre d'actions en circulation à l'ouverture</b>	<b>225 640 489</b>	<b>223 841 132</b>
Nombre d'actions résultant du paiement du dividende 2013	-	2 914 150
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	259 066	-
Nombre d'actions issues de la conversion des plans de stock-options	-	1 622 871
Nombre d'actions annulées	(259 066)	(1 622 871)
<b>Actions du capital social</b>	<b>-</b>	<b>2 914 150</b>
Actions propres non liées au contrat de liquidité <sup>(1)</sup>	(1 790 100)	(6 906)
Actions propres liées au contrat de liquidité	(9 257)	(124 743)
<b>Actions propres</b>	<b>(1 799 357)</b>	<b>(131 649)</b>
<b>NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION À LA CLÔTURE</b>	<b>223 841 132</b>	<b>226 623 633</b>
Actions du capital social - Effet prorata temporis	(10 647)	(1 333 323)
Actions propres - Effet prorata temporis	942 226	(689 497)
<b>Effet prorata temporis</b>	<b>931 579</b>	<b>(2 022 821)</b>
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS EN CIRCULATION SUR LA PÉRIODE</b>	<b>224 772 711</b>	<b>224 600 812</b>

(1) Au cours de la période, le Groupe a procédé au rachat de 1 874 177 titres d'autocontrôle au cours moyen de 21,16 €/action.

Par ailleurs, 3 155 279 options de souscription d'actions et 3 499 455 actions sous conditions de performance ont été attribuées au personnel sur la période de 2010 à 2014. Sur la base d'une conversion totale de ces actions potentielles, le nombre d'actions en circulation serait de 233 278 367 titres.

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles.

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Edenred calculé :

- entre le 2 janvier 2014 et le 31 décembre 2014 pour les Plans 1, 2,3 et 4 (22,64 euros) ; et
- entre le 7 février 2014 et le 31 décembre 2014 pour le Plan 5 (22,65 euros) ;

le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2014 est de 229 039 996.

### Résultat courant après impôt

	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Résultat net - Part du Groupe</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>160</b>	<b>164</b>
Nombre moyen pondéré d'actions du capital social <i>(en milliers)</i>	225 887	227 478
Nombre moyen pondéré d'actions propres <i>(en milliers)</i>	(1 114)	(2 877)
<b>Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action</b> <i>(en milliers)</i>	<b>224 773</b>	<b>224 601</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE</b> <i>(en euros)</i>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription <i>(en milliers)</i>	1 861	1 611
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance <i>(en milliers)</i>	2 038	2 828
<b>Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action</b> <i>(en milliers)</i>	<b>228 672</b>	<b>229 040</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ</b> <i>(en euros)</i>	<b>0,70</b>	<b>0,72</b>

## B. Résultat courant après impôt

Le résultat courant après impôt comprend :

- le résultat avant impôt et éléments non récurrents ; et
  - l'impôt de la période retraité de la part liée aux éléments non récurrents ;
- auxquels on soustrait les intérêts minoritaires.

Le résultat courant après impôt et le résultat courant après impôt par action se présentent comme suit :

	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b> (en millions d'euros)	<b>171</b>	<b>168</b>
Retraitement des charges et produits non récurrents et de l'impôt rattaché (en millions d'euros)	33	30
Retraitement du résultat net part des intérêts minoritaires (en millions d'euros)	(11)	(4)
<b>Résultat courant après impôt - Part du Groupe</b> (en millions d'euros)	<b>193</b>	<b>194</b>
<b>Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action</b> (en milliers)	<b>224 773</b>	<b>224 601</b>
<b>RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT - PART DU GROUPE PAR ACTION</b> (en euros)	<b>0,86</b>	<b>0,86</b>

## NOTE 12 GOODWILL

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Valeurs brutes	724	724
Amortissements cumulés et dépréciations	(150)	(154)
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>574</b>	<b>570</b>

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Brésil	184	177
France (Ticket Cadeaux)	91	91
Mexique	48	53
Royaume-Uni	61	50
Italie	46	46
Roumanie	36	32
Finlande	-	19
Suède	19	19
Japon	24	17
États-Unis	12	13
République tchèque	12	12
Dubaï	-	8
Colombie	9	7
Portugal	8	6
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)	24	20
<b>TOTAL EN VALEUR NETTE</b>	<b>574</b>	<b>570</b>



La variation des goodwill nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>VALEUR NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>528</b>	<b>574</b>
<b>Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre</b>	<b>79</b>	<b>39</b>
. Finlande (acquisition Nets Prepaid)	-	19
. Mexique	14	8
. Dubaï (acquisition C3 Card)	-	8
. Malaisie (acquisition Cardtrend)	-	3
. Brésil (acquisition Repom®)	44	-
. Colombie (acquisition Big Pass)	9	-
. Brésil (affectation définitive Comprocard)	6	-
. Portugal (joint venture BES)	6	-
. Autres acquisitions	0	1
<b>Cessions de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dépréciations</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>
<b>Différence de conversion</b>	<b>(35)</b>	<b>(40)</b>
<b>Valorisations/actualisations PUT et autres</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>
<b>Reclassements et autres variations</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
<b>VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>574</b>	<b>570</b>

## NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>VALEURS BRUTES</b>		
Marque Kadéos <sup>(1)</sup>	19	19
Autres marques	19	21
Listes clients <sup>(2)</sup>	88	111
Licences, logiciels	145	156
Autres immobilisations incorporelles	57	56
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>328</b>	<b>363</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR</b>		
Marques	(6)	(10)
Listes clients	(51)	(58)
Licences, logiciels	(99)	(93)
Autres immobilisations incorporelles	(40)	(42)
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS</b>	<b>(196)</b>	<b>(203)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>132</b>	<b>160</b>

(1) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007.

(2) Dont 19 millions d'euros de valorisation des listes clients concernant Kadéos, totalement dépréciées à fin 2010.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>113</b>	<b>132</b>
Entrées de périmètre	25	12
Immobilisations générées en interne	33	34
Acquisitions	2	13
Dotations aux amortissements	(20)	(25)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(3)	(7)
Cessions	(0)	(0)
Différence de conversion	(10)	(0)
Reclassements	(8)	1
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>132</b>	<b>160</b>

Les principales immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Marque Kadéos	19	19
Marque Rikskuponger	8	3
Marque Prepay	2	2

Le groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées, dans la plupart des cas, comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

## NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Terrains	0	0
Constructions	20	7
Agencements	26	23
Matériels et mobiliers	98	102
Immobilisations en cours	4	4
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>148</b>	<b>136</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Constructions	(1)	(1)
Agencements	(14)	(14)
Matériels et mobiliers	(75)	(77)
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>(90)</b>	<b>(92)</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(90)</b>	<b>(92)</b>

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Terrains	0	0
Constructions	19	6
Agencements	12	9
Matériels et mobiliers	23	25
Immobilisations en cours	4	4
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>58</b>	<b>44</b>

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>87</b>	<b>58</b>
Entrées de périmètre	1	2
Investissements	14	15
Cessions	(0)	(0)
Dotations aux amortissements	(13)	(13)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(0)	(0)
Différence de conversion	(30)	(17)
Autres reclassements	(1)	(1)
<b>VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>58</b>	<b>44</b>

## NOTE 15 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

### A. Pertes de valeurs comptabilisées

Les pertes de valeur cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels s'élèvent à (190) millions d'euros au 31 décembre 2014 (soit (182) millions d'euros au 31 décembre 2013). Une perte de valeur de (4) millions d'euros été comptabilisée (aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée sur l'exercice précédent).

Les UGT concernées par les pertes de valeur cumulées se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2014											
	France - Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
Goodwill	196	-	(105)	91	528	-	(49)	479	724	-	(154)	570
Marques	19	-	-	20	21	(5)	(5)	10	40	(5)	(5)	30
Listes clients	21	(8)	(13)	-	90	(29)	(8)	53	111	(37)	(21)	53
Autres immobilisations incorporelles	25	(17)	(8)	-	187	(108)	(2)	77	212	(125)	(10)	77
Immobilisations corporelles	3	(3)	-	-	133	(89)	-	44	136	(92)	-	44
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>(28)</b>	<b>(126)</b>	<b>110</b>	<b>959</b>	<b>(231)</b>	<b>(64)</b>	<b>664</b>	<b>1 223</b>	<b>(259)</b>	<b>(190)</b>	<b>774</b>

## Décembre 2013

	France - Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>												
Goodwill	196	-	(105)	91	528	-	(45)	483	724	-	(150)	574
Marques	19	-	-	19	19	(5)	(1)	13	38	(5)	(1)	32
Listes clients	21	(8)	(13)	-	67	(22)	(8)	37	88	(30)	(21)	37
Immobilisations incorporelles	25	(17)	(8)	-	177	(112)	(2)	63	202	(129)	(10)	63
Immobilisations corporelles	3	(3)	-	-	145	(87)	-	58	148	(90)	-	58
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>(28)</b>	<b>(126)</b>	<b>110</b>	<b>936</b>	<b>(226)</b>	<b>(56)</b>	<b>654</b>	<b>1 200</b>	<b>(254)</b>	<b>(182)</b>	<b>764</b>

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 décembre 2014 suivant les principes définis en Note 2.E.5 « Valeur recouvrable des immobilisations ».

## B. Hypothèses clés

En 2014, le taux d'actualisation fondé sur le WACC (Weighted Average Cost of Capital) s'élève en moyenne à 9,2% pour le Groupe (9,4% en 2013). Eu égard à l'aspect multi-local de nos activités, nous avons décliné ce taux d'actualisation par grandes zones géographiques après prise en compte de facteurs de risques spécifiques :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2013	2014	2013	2014
France	7,2%	7,3% - 7,7%	2,0%	2,0%
Europe hors France	7,7% - 10,2%	6,4% - 13,0%	2,0%	1,5% - 3,0%
Amérique latine	9,3% - 20,0%	10,1% - 19,1%	2,0%	2,0% - 4,0%
Reste du Monde	9,2% - 12,2%	6,8% - 15,7%	2,0%	2,0%

## C. Analyses de sensibilité

### C.1 Sensibilité aux taux

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité au WACC				Sensibilité au taux de croissance à l'infini			
	+100 bp	+50 bp	-50 bp	-100 bp	-100 bp	-50 bp	+50 bp	+100 bp
France	-	-	-	-	-	-	-	-
Europe hors France	(2)	(1)	1	3	(2)	(1)	1	2
Amérique latine	-	-	-	-	-	-	-	-
Reste du Monde	-	-	-	-	-	-	-	-

Au 31 décembre 2014, les variations du taux de WACC (Weighted Average Cost of Capital) et de taux de croissance à l'infini auraient eu un impact uniquement sur la zone Europe hors France.

Sur cette zone une hausse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait diminué d'environ 2 millions le montant de la perte de valeur à comptabiliser. Une hausse de 100 points de base aurait augmenté d'environ 4 millions le montant de perte de valeur à comptabiliser.

Sur cette zone, une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini aurait augmenté de 1 million le montant de perte de valeur à comptabiliser. Une diminution de 100 points de base aurait augmenté d'environ 2 millions d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

## C.2 Sensibilité aux flux

<i>(en millions d'euros)</i>	Sensibilité à la croissance de l'activité		Sensibilité au taux de marge	
	-10%	+10%	-100 bp	+100 bp
France	-	-	-	-
Europe hors France	(1)	1	(1)	1
Amérique latine	(3)	-	-	-
Reste du Monde	-	-	-	-

Au 31 décembre 2014, une diminution de 10% des hypothèses de croissance de l'activité aurait augmenté d'environ 4 millions d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

Une diminution de 100 points de base des hypothèses de marge aurait augmenté d'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

## NOTE 16 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

## A. Détail des comptes clients entre valeur brute et dépréciations

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Valeurs brutes	928	1 063
Dépréciations	(26)	(28)
<b>VALEURS NETTES DES COMPTES CLIENTS</b>	<b>902</b>	<b>1 035</b>

Les dépréciations des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires.

## B. Détails des stocks et autres tiers actifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Stocks	16	15
TVA à récupérer	73	58
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	4	4
Créances d'impôts et taxes	22	23
Autres débiteurs	173	177
Charges constatées d'avance	11	12
<b>VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>299</b>	<b>289</b>
Dépréciations	(3)	(3)
<b>VALEURS NETTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS</b>	<b>296</b>	<b>286</b>

### C. Détails des autres tiers passifs

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
TVA à payer	22	24
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	53	54
Dettes d'impôts et taxes (hors IS)	13	11
Dettes d'IS	17	16
Autres créanciers	87	73
Produits constatés d'avance	12	7
<b>VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS</b>	<b>204</b>	<b>185</b>

### D. Échéancier des comptes de tiers

<i>(en millions d'euros)</i>	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Décembre 2014
Stocks	15	-	-	15
Clients bruts	1 063	-	-	1 063
TVA à récupérer	58	-	-	58
Créances de personnel et organismes sociaux	4	-	-	4
Créances d'impôts et taxes	23	-	-	23
Autres débiteurs	177	-	-	177
<b>COMPTES DE TIERS ACTIFS COURANTS (VALEUR BRUTE)</b>	<b>1 340</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 340</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	67	-	-	67
TVA à payer	24	-	-	24
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	54	-	-	54
Dettes d'impôts et taxes	27	-	-	27
Autres créanciers	73	-	-	73
<b>COMPTES DE TIERS PASSIFS COURANTS</b>	<b>245</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>245</b>

## NOTE 17 CAPITAUX PROPRES

### A. Capital social

Au 31 décembre 2014, le capital de la Société est composé de 228 811 546 actions d'une valeur nominale de 2 (deux) euros chacune, entièrement libérées.

Les 228 811 546 actions sont des actions ordinaires donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, de réserve ou somme assimilée.

#### Variation du capital en nombre d'actions

	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>225 897 396</b>	<b>225 897 396</b>
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende 2013	-	2 914 150
Actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	259 066	-
Exercice d'options de souscription	-	1 622 871
Annulation d'actions	(259 066)	(1 622 871)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>225 897 396</b>	<b>228 811 546</b>

## B. Actions propres

<i>(en nombre d'actions)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Détentions à l'ouverture</b>	<b>256 907</b>	<b>2 056 264</b>
<b>Achats d'actions</b>		
Contrats de rachat	2 049 166	1 874 177
Contrats de liquidité	9 257	124 743
<b>Ventes d'actions</b>		
Cessions	-	-
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	-	(244 400)
Annulation d'actions	(259 066)	(1 622 871)
<b>DÉTENTIONS À LA CLÔTURE</b>	<b>2 056 264</b>	<b>2 187 913</b>

Les titres Edenred détenus par la société Edenred SA sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat. Au 31 décembre 2014 le nombre d'actions propres autodétenues s'élève à 2 187 913, dont 159 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2013 le groupe en détenait 2 056 264, dont 34 257 acquises dans le cadre du contrat de liquidité.

À compter du 3 novembre 2014, la société Edenred a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre du contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) le 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) par décision précitée du 21 mars 2011. Dans le cadre de ce contrat, 1 432 573 actions ont été achetées pour 33 millions d'euros et 1 273 573 actions ont été vendues en 2014 pour 30 millions d'euros.

Le contrat de liquidité signé avec la société EXANE BNP PARIBAS en novembre 2011 s'est terminé le 3 novembre 2014. Ce contrat était conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Dans le cadre de ces contrats, 1 727 973 actions ont été achetées et 1 762 230 actions ont été vendues en 2014 pour chacun 39 millions d'euros. Dans le cadre de ce contrat, 2 691 208 actions avaient été achetées et 2 681 951 actions avaient été vendues en 2013 pour chacun 66 millions d'euros.

Compte tenu de leur liquidité, les fonds alloués et non investis en actions Edenred ont été classés en disponibilités et équivalents de trésorerie.

## C. Distribution de dividendes

### C.1 Au titre de l'exercice 2014

Il sera proposé à l'Assemblée générale d'Edenred, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 de verser un dividende unitaire de 0,84 euro par action, soit un montant total 192 millions d'euros.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, ce dividende sera accordé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2015, et n'est pas reconnu en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2014, les états financiers à fin 2014 étant présentés avant affectation.

### C.2 Au titre de l'exercice 2013

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le 13 mai 2014, a approuvé un dividende 2013 d'un montant de 0,83 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant.

L'option pour le paiement de 50% du dividende en actions, ouverte le 20 mai, s'est clôturée le 5 juin 2014. Les actionnaires ayant choisi de réinvestir le dividende dans des actions nouvelles représentent plus de 67% du capital d'Edenred.

Cette opération se traduit par la création de 2 914 150 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,3% du capital social) dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris sont intervenus le 18 juin 2014.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2014, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social d'Edenred. À l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 228 811 546 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 124 millions d'euros et a été versé le 18 juin 2014.

## NOTE 18 AVANTAGES SUR CAPITAUX PROPRES

### A. Plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2014 sont résumées dans le tableau ci-après :

	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date de l'AG d'autorisation	10 mai 2010	10 mai 2010	10 mai 2010
Date du CA d'attribution	6 août 2010	11 mars 2011	27 février 2012
Durée de vie du plan	8 ans	8 ans	8 ans
Point de départ d'exercice des options	7 août 2014	12 mars 2015	28 février 2016
Date d'expiration d'exercice des options	6 août 2018	11 mars 2019	27 février 2020
Durée de vie restante	3,7 ans	4,3 ans	5,3 ans
Prix d'exercice	13,69 €	18,81 €	19,03 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	455	58	18
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800

La juste valeur a été déterminée à la date d'attribution à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes. Les principales données et hypothèses utilisées sont les suivantes :

	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date du CA d'attribution	6 août 2010	11 mars 2011	27 février 2012
<b>Données à la date d'attribution</b>			
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800
Prix du sous-jacent	13,45 €	20,04 €	20,36 €
Prix d'exercice	13,69 €	18,81 €	19,03 €
Durée de vie du plan	8 ans	8 ans	8 ans
Volatilité attendue	27,20%	28,80%	26,50%
Taux de rendement sans risque	1,79%	2,73%	1,72%
Taux de dividende estimé	2,55%	2,43%	2,81%
<b>JUSTE VALEUR D'UNE OPTION</b>	<b>2,62 €</b>	<b>5,07 €</b>	<b>4,25 €</b>
<b>JUSTE VALEUR DU PLAN</b>	<b>11,1 M€</b>	<b>3,1 M€</b>	<b>1,6 M€</b>

#### Maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice du plan des options de souscription d'actions en référence au comportement d'exercice observé historiquement dans le groupe Accor. L'échéancier retenu est le suivant :

- 35% des options sont exercées après 4 ans ;
- 20% des options sont exercées après 5 ans ;
- 35% des options sont exercées après 6 ans ;
- 5% des options sont exercées après 7 ans ;
- 5% des options sont exercées après 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

#### Volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité déterminée à partir de la mise en place d'un contrat de liquidité chez Edenred.

Cependant, le plan a une maturité de 8 ans. En conséquence le groupe Edenred a étudié la volatilité calculée sur un historique de 8 ans de trois entreprises exerçant dans le même secteur d'activité. La volatilité moyenne de ces entreprises s'est révélée cohérente à celle retenue par le groupe Edenred.



## Taux de rendement sans risque

Le taux de rendement sans risque correspond au rendement implicite sur les obligations zéro coupon de l'État Français au moment de l'attribution du plan.

Les mouvements intervenus en 2014 sur les plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2014 sont les suivants :

	Décembre 2013		Décembre 2014	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
<b>OPTIONS NON EXERCÉES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>4 938 150</b>	<b>14,72 €</b>	<b>4 857 525</b>	<b>14,74 €</b>
Options attribuées	-	-	-	-
Options annulées / échues	(80 625)	13,69 €	(79 375)	14,03 €
Options exercées	-	-	(1 622 871)	13,69 €
<b>OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>4 857 525</b>	<b>14,74 €</b>	<b>3 155 279</b>	<b>15,30 €</b>
<b>OPTIONS EXERÇABLES À FIN DE PÉRIODE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 183 129</b>	<b>13,69 €</b>

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 15,30 euros pour l'exercice 2014 et s'élevait à 14,74 euros pour l'exercice 2013.

La charge de personnel totale comptabilisée en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital attribués aux employés du groupe Edenred pour les exercices 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 s'élève respectivement à 2,8 millions d'euros, 3,3 millions d'euros, 3,7 millions d'euros, 1,1 million d'euros et 1,2 million d'euros.

## B. Plans d'actions sous conditions de performance

### B.1 Principales caractéristiques

Les Conseils d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012, du 18 février 2013 et du 17 février 2014 ont procédé à l'attribution conditionnelle de respectivement 912 875, 805 025, 867 575, 845 900 et 824 000 actions sous conditions de performance.

La durée des plans est de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans). Pendant la période de conservation de deux ans, les actions ne peuvent être cédées. Les actions de performance sont attribuées définitivement prorata temporis à l'issue de la période d'acquisition malgré la survenance d'un départ avant la fin de la période d'acquisition. Ces actions définitivement acquises ne peuvent pas dépasser 100% de l'attribution initiale.

Les conditions de performances concernent :

- Pour le plan du 6 août 2010 :
  - à hauteur de 50% des actions attribuées, la progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2010, 2011 et 2012,
  - à hauteur de 33%, la progression du *cash flow* (FFO) en données comparables des exercices 2011 et 2012,
  - à hauteur de 17% le niveau d'EBIT Groupe atteint pour l'exercice 2010 ;

- Pour les plans du 11 mars 2011 et 27 février 2012 :
  - à hauteur de 50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012, la progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan 2011 et des exercices 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2012,
  - à hauteur de 50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012, la progression du *cash flow* (FFO) en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan 2011 et des exercices 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2012 ;
- Pour le plan du 18 février 2013 :
  - (i) à hauteur de 80%, sur deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables :
    - du Volume d'Émission ;
    - de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) ;
  - (ii) à hauteur de 20%, sur un objectif sur condition de marché lié :
    - au positionnement du Total Shareholder Return (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.
- Pour le plan du 17 février 2014 :
  - (i) à hauteur de 80% deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables :
    - du Volume d'Émission ;
    - de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) ;
  - (ii) à hauteur de 20%, sur un objectif sur condition de marché lié :
    - au positionnement du Total Shareholder Return (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.

En fonction de la performance réalisée, pour chacune des trois conditions du Plan, cette quotité sera minorée ou majorée. Elle pourra atteindre jusqu'à 125% de l'attribution relative à la dite condition.

À la clôture des exercices 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 les conditions de performance ont été atteintes.

## B.2 Juste valeur du plan d'actions sous conditions de performance

La juste valeur correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaire a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait un organisme de crédit à un particulier de profil financier moyen. La décote d'illiquidité s'élève à 14,4% pour le plan 2014.

Les justes valeurs de ces rémunérations sont comptabilisées de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elles s'élèvent respectivement pour les plans 2011, 2012, 2013 et 2014 à 18,65 euros, 18,69 euros, 19,72 euros et 14,12 euros pour les résidents et 17,78 euros, 17,61 euros, 19,18 euros et 14,58 euros pour les non-résidents.

La charge comptabilisée en 2011, 2012, 2013 et 2014 s'élève respectivement à 4,3 millions, 9,1 millions, 9,8 millions et 13,4 millions d'euros.

## NOTE 19 INTÉRÊTS MINORITAIRES

(en millions d'euros)

<b>31 décembre 2012</b>	<b>24</b>
Résultat des minoritaires de la période	11
Dividendes versés aux minoritaires	(9)
Augmentation de capital	1
Différence de conversion	(10)
Variations de périmètre	6
<b>31 décembre 2013</b>	<b>23</b>
Résultat des minoritaires de la période	4
Dividendes versés aux minoritaires	(4)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(7)
Variations de périmètre	7
<b>31 décembre 2014</b>	<b>23</b>

Pris individuellement, les intérêts minoritaires ne sont pas significatifs pour l'entité consolidante.

## NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS COURANTS

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Autres actifs financiers courants	4	(1)	3	5	(1)	4
Créances sur cessions d'actifs	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	10	-	10	47	-	47
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>14</b>	<b>(1)</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>(1)</b>	<b>51</b>

## NOTE 21 TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Disponibilités	105	-	105	129	-	129
Dépôts à terme et assimilés à moins de 3 mois	316	-	316	288	-	288
Obligations et titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-
Comptes bancaires rémunérés	-	-	-	-	-	-
SICAV et FCP à moins de 3 mois	12	-	12	8	-	8
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>433</b>	<b>-</b>	<b>433</b>	<b>425</b>	<b>-</b>	<b>425</b>
Dépôts à terme et assimilés à plus de 3 mois	855	(3)	852	664	(3)	661
Obligations et titres de créances négociables	31	-	31	4	-	4
Comptes bancaires rémunérés	-	-	-	-	-	-
SICAV et FCP à plus de 3 mois	-	-	-	-	-	-
<b>AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>886</b>	<b>(3)</b>	<b>883</b>	<b>668</b>	<b>(3)</b>	<b>665</b>
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 319</b>	<b>(3)</b>	<b>1 316</b>	<b>1 093</b>	<b>(3)</b>	<b>1 090</b>

Les autres placements de trésorerie sont composés à hauteur de 65 millions d'euros par des placements libellés en bolivar fuerte vénézuélien (au taux du SICAD 2 depuis le 15 février pour une valeur de 50 bolivars pour un dollar US à la date d'application et

une moyenne en 2014 de 49,93 bolivars pour un dollar US) dont 45 millions d'euros ont pour contrepartie au passif le fonds de roulement structurel des entités vénézuéliennes.

## NOTE 22 DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunts obligataires	1 265	-	1 265	1 307	-	1 307
Emprunts bancaires	197	3	200	-	2	2
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 462</b>	<b>3</b>	<b>1 465</b>	<b>1 307</b>	<b>2</b>	<b>1 309</b>
<b>CONCOURS BANCAIRES</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
Dépôts et cautionnements	8	1	9	12	1	13
Engagements d'achat	59	3	62	32	9	41
Instruments dérivés	-	20	20	-	10	10
Autres	-	9	9	2	6	8
<b>AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>67</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>72</b>
<b>DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 529</b>	<b>76</b>	<b>1 605</b>	<b>1 353</b>	<b>56</b>	<b>1 409</b>

Les dettes et autres passifs financiers ne sont assortis d'aucune clause particulière (dont notamment des covenants) susceptible d'en modifier significativement les termes.

## A. Dettes financières

Les dettes financières incluent les éléments suivants :

### A.1 Emprunts obligataires

En septembre 2010, le Groupe a mis en place un emprunt obligataire de 800 millions d'euros auprès d'investisseurs institutionnels européens. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,625% avec une maturité 6 octobre 2017.

En mai 2012, le Groupe a procédé au placement privé d'un emprunt obligataire de 225 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,75% avec une maturité 23 mai 2022.

En octobre 2013, le Groupe a procédé au placement d'une émission obligataire de 250 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon de 2,625% avec une maturité 30 octobre 2020.

### A.2 Emprunts bancaires

En juin 2010, le Groupe a mis en place un emprunt d'un montant de 900 millions d'euros sous forme d'un *Term Loan* en club deal avec un groupe de prêteurs. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 5 ans avec un amortissement par tiers du nominal à compter du 30 juin 2013.

En 2010, 2011, 2012 et 2013, le Groupe a procédé aux remboursements anticipés de 200 millions d'euros puis de 100 millions d'euros, de 325 millions d'euros et 75 millions d'euros.

En 2014, le Groupe a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 200 millions d'euros au cours du second semestre, allongeant ainsi la durée moyenne de sa dette. Désormais, compte tenu des remboursements précédents, le Groupe n'a plus d'emprunts bancaires au 31 décembre 2014.

## B. Analyse par échéance

### B.1 Valeurs comptables

#### B.1.1 Au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2017	Décembre 2018	Décembre 2019	2020 et au-delà	Décembre 2014
Dettes et autres passifs financiers	56	12	823	20	5	493	1 409
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>12</b>	<b>823</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>493</b>	<b>1 409</b>

#### B.1.2 Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Décembre 2014	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2017	Décembre 2018	2019 et au-delà	Décembre 2013
Dettes et autres passifs financiers	76	199	1	799	53	477	1 605
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>199</b>	<b>1</b>	<b>799</b>	<b>53</b>	<b>477</b>	<b>1 605</b>

### B.2 Lignes de crédit

En avril 2013, Edenred a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiqué pour un montant de 700 millions d'euros (cf. Note 3.C.3).

Cette nouvelle ligne de crédit remplace les lignes de crédit confirmées pour 528 millions d'euros, signées en juin 2010, et venant à échéance en juin 2014. Ce nouveau crédit, d'une durée totale de 5 ans, permet d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

Au 31 décembre 2013, Edenred disposait de 707 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées dont 700 millions d'euros ont pour échéance fin avril 2018 et 7 millions d'euros ont pour échéance mi-2014. Celles-ci sont destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

En juin 2014, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros mis en place en avril 2013. Cette opération permet au groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juin 2019 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

Au 31 décembre 2014, Edenred disposait de 700 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et ont pour échéance fin juin 2019. Ces lignes sont destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

## NOTE 23 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

### A. Risque de taux

#### A.1 Analyse taux fixe/taux variable

##### A.1.1 Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Dettes à taux fixe <sup>(1)</sup>	1 265	3,40%	86%	1 307	3,40%	100%
Dettes à taux variable	200	1,78%	14%	2	7,60%	0%
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 465</b>	<b>3,18%</b>	<b>100%</b>	<b>1 309</b>	<b>3,41%</b>	<b>100%</b>

(1) Les taux mentionnés pour la dette à taux fixe correspondent aux taux contractuels (soit 3,625%, 3,75% et 2,625%) appliqués au nombre de jours exact de l'année divisé par 360.

##### A.1.2 Après couverture

Après opérations de couverture de taux, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Dettes à taux fixe	536	3,18%	37%	436	3,21%	33%
Dettes à taux variable	929	2,52%	63%	873	2,41%	67%
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 465</b>	<b>2,76%</b>	<b>100%</b>	<b>1 309</b>	<b>2,68%</b>	<b>100%</b>

#### A.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, le programme de couverture de taux s'élève à 1 365 millions d'euros, dont 900 millions d'euros de couverture de dette à taux fixe, 150 millions d'euros de couverture de dette à taux variable et 315 millions d'euros de couverture de placement à taux variable. Il se compose de swaps d'options.

(en millions d'euros)	Montant notionnel	Juste valeur	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà
BRL : swaps receveur de taux fixe <sup>(1)</sup>	315	(7)	-	82	124	78	31	-
EUR : swaps payeurs de taux fixe	117	(1)	67	-	-	-	-	50
EUR : swaps payeurs de taux variable	900	38	-	-	550	-	-	350
EUR : collar	33	(0)	33	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 365</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>674</b>	<b>78</b>	<b>31</b>	<b>400</b>

(1) 1 015 millions de reais brésiliens (BRL) équivalent à 315 millions d'euros.

#### A.3 Sensibilité au risque de taux

Edenred est soumis au risque de variation des taux d'intérêts sur son résultat compte tenu :

- des flux de trésorerie relatifs à l'endettement brut à taux variable, après effet des couvertures ;
- des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour la partie inefficace des relations de couverture.

A contrario, la variation de valeur efficace des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie est comptabilisée directement en capitaux propres et n'impacte pas le compte de résultat.

L'analyse présentée est effectuée en retenant l'hypothèse que la dette financière brute et les notionnels d'instruments dérivés au 31 décembre 2014 restent identiques sur une année.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêts (principalement Euribor 3 mois) à la clôture aurait pour effet une hausse ou une baisse des capitaux propres et du résultat (avant impôt) à hauteur des montants indiqués dans le tableau ci-dessous :

	Résultat		Capitaux propres	
	Baisse des taux de 100 bp *	Hausse des taux de 100 bp	Baisse des taux de 100 bp *	Hausse des taux de 100 bp
<i>(en millions d'euros)</i>				
Dettes à taux variable après couverture	1	(8)	-	-
Instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>(8)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

\* Baisse des taux de 100 bp jusqu'à l'atteinte du niveau 0% (pas de taux négatif).

## B. Risque de change

### B.1 Analyse par devise

#### B.1.1 Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :

	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
EUR	1 462	3,18%	100%	1 307	3,40%	100%
Autres devises	3	5,95%	0%	2	7,69%	0%
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 465</b>	<b>3,18%</b>	<b>100%</b>	<b>1 309</b>	<b>3,16%</b>	<b>100%</b>

#### B.1.2 Après couverture

Après opérations de couverture de change, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

	Décembre 2013			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
EUR	1 459	2,75%	100%	1 302	2,65%	99%
Autres devises	6	6,21%	0%	7	6,68%	1%
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 465</b>	<b>2,76%</b>	<b>100%</b>	<b>1 309</b>	<b>2,74%</b>	<b>100%</b>

## B.2 Couverture du risque de change

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessous sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 8 millions d'euros.

Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nominale	Juste valeur	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà
GBP	158	6	158	-	-	-	-	-
SEK	13	(0)	13	-	-	-	-	-
CZK	33	(0)	33	-	-	-	-	-
MXN	69	1	69	-	-	-	-	-
JPY	14	(0)	14	-	-	-	-	-
Autres	16	(0)	16	-	-	-	-	-
<b>ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>	<b>303</b>	<b>7</b>	<b>303</b>	-	-	-	-	-
BRL	39	1	39	-	-	-	-	-
ZAR	3	(0)	3	-	-	-	-	-
USD	1	0	1	-	-	-	-	-
RUB	1	0	1	-	-	-	-	-
HKD	1	(0)	1	-	-	-	-	-
<b>VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>45</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>8</b>	<b>348</b>	-	-	-	-	-

### B.3 Sensibilité au risque de change

Une variation de 10% du taux de change des principales devises aurait les effets suivants sur le résultat d'exploitation courant du Groupe : Brésil (BRL) 17 millions d'euros, Mexique (MXN) 2 millions d'euros et Venezuela (VEF) 1 million d'euros.

### C. Risque de liquidité

Les tableaux ci-dessous présentent l'échéancier des paiements liés aux dettes financières, intérêts inclus.

Les calculs de flux futurs de trésorerie sur intérêts sont établis sur la base des conditions de marché de taux à la date du 31 décembre 2014. Les taux variables sont estimés avec la courbe des taux anticipés et les taux fixes sont connus d'avance. Les flux futurs de remboursement de dette sont effectués sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

#### C.1 Au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Décembre 2014 valeur au bilan	Total des flux contractuels	2015	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà
Emprunts Obligataires	1 307	1 307	-	-	821	-	-	486
Emprunts Bancaires	2	2	2	-	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	181	44	44	37	15	15	26
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 309</b>	<b>1 490</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>858</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>512</b>
Concours bancaires	28	28	28	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	72	72	26	12	2	20	5	7
Intérêts futurs	N/A	(39)	(9)	(10)	(8)	(4)	(3)	(5)
<b>CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>(6)</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 409</b>	<b>1 551</b>	<b>91</b>	<b>46</b>	<b>852</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>514</b>

## C.2 Au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013 Valeur au bilan	Total des flux contractuels	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà
Emprunts Obligataires	1 265	1 265	-	-	-	799	-	466
Emprunts Bancaires	200	200	3	197	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	230	46	47	44	37	15	41
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 465</b>	<b>1 695</b>	<b>49</b>	<b>244</b>	<b>44</b>	<b>836</b>	<b>15</b>	<b>507</b>
Concours bancaires	40	40	40	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	100	100	33	1	1	1	53	11
Intérêts futurs	N/A	6	(5)	(5)	(1)	3	2	12
<b>CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>68</b>	<b>(4)</b>	<b>(0)</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>23</b>
<b>DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 605</b>	<b>1 841</b>	<b>117</b>	<b>240</b>	<b>44</b>	<b>840</b>	<b>70</b>	<b>530</b>

## D. Risque de crédit et de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé aux risques de défaillance de ses contreparties lorsque celles-ci se trouvent dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements contractuels.

Ainsi, le Groupe est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients, ainsi qu'au risque de contrepartie dans le cadre du placement de sa trésorerie et de la souscription de produits dérivés.

Avec plusieurs dizaines de milliers d'entreprises et collectivités clientes au 31 décembre 2014, le Groupe dispose d'un portefeuille de clients extrêmement diversifié. En outre, ce portefeuille inclut tout type de clients (grands comptes, « middle market », État et collectivités locales, etc.).

C'est pourquoi, les conséquences d'une défaillance d'un client resteraient très limitées chez Edenred.

En termes de diversification des établissements financiers, le Groupe a conclu des opérations de placements avec des contreparties de premier plan, dont les ratings de catégorie Investment Grade représentent environ 80% des encours confiés.

En termes de concentration des contreparties, le risque maximal en termes d'encours sur une même contrepartie représente moins de 15% des encours confiés à la date de clôture.



## E. Instruments financiers

## E.1 Valeur de marché des instruments financiers

(en millions d'euros)	Valeur au bilan déc. 2014	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Prêts et créances	Instruments dérivés
<b>ACTIF</b>								
Actifs financiers non courants	21	21	-	-	-	-	21	-
Clients (nets)	1 035	1 035	-	-	-	-	1 035	-
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	4	4	-	-	-	-	4	-
Autres débiteurs (nets)	31	31	-	-	-	-	31	-
Charges constatées d'avance	12	12	-	-	-	-	12	-
Fonds réservés	797	797	-	-	797	-	-	-
Actifs financiers courants	51	51	-	-	-	-	4	47
Autres placements de trésorerie	665	665	-	-	665	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	425	425	8	-	288	-	129	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 041</b>	<b>3 041</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>1 750</b>	<b>-</b>	<b>1 236</b>	<b>47</b>
<b>PASSIF</b>								
Dettes financières non courantes	1 307	1 389	-	-	-	1 389	-	-
Autres passifs financiers non courants	46	46	-	-	-	46	-	-
Dettes financières courantes	2	2	-	-	-	2	-	-
Concours bancaires	28	28	-	-	-	28	-	-
Autres passifs financiers courants	26	26	-	-	-	16	-	10
Titres à rembourser	3 615	3 615	-	-	-	-	3 615	-
Fournisseurs	67	67	-	-	-	-	67	-
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	54	54	-	-	-	-	54	-
Autres créanciers	52	52	-	-	-	-	52	-
Produits constatés d'avance	7	7	-	-	-	-	7	-
<b>TOTAL</b>	<b>5 204</b>	<b>5 286</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 481</b>	<b>3 795</b>	<b>10</b>

## E.2 Valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

(en millions d'euros)	Juste valeur décembre 2014	Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*
<b>ACTIF</b>				
Actifs financiers courants	47	-	47	-
Autres placements de trésorerie	-	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	8	8	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>-</b>
<b>PASSIF</b>				
Dettes financières non courantes	-	-	-	-
Autres passifs financiers non courants	-	-	-	-
Dettes financières courantes	-	-	-	-
Concours bancaires	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	10	-	10	-
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>

\* Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif et le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

## E.3 Instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	Qualification IFRS	Décembre 2013			Décembre 2014		
		Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale	Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale
<b>Instruments financiers actif</b>							
Instruments dérivés de taux	<i>Fair Value Hedge</i>	-	-	-	34	850	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	-	-	-	4	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair Value Hedge</i>	3	-	162	8	-	240
Instruments dérivés de change	<i>Net Investment Hedge</i>	-	-	-	1	-	39
Instruments dérivés de change	<i>Trading</i>	3	-	87	-	-	-
<b>Instruments financiers passif</b>							
Instruments dérivés de taux	<i>Cash-Flow Hedge</i>	(7)	555	-	(8)	415	-
Instruments dérivés de taux	<i>Fair Value Hedge</i>	(3)	900	-	-	-	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	-	-	-	-	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair Value Hedge</i>	(7)	-	124	(1)	-	69
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS NETS</b>		<b>(11)</b>	<b>1 455</b>	<b>373</b>	<b>38</b>	<b>1 365</b>	<b>348</b>

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2014 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de valeur au titre du risque de crédit (CVA) conformément à IFRS 13.

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit : (i) de la valeur de marché des instruments dérivés négociés avec cette contrepartie si elle positive, (ii) de la probabilité de défaut et (iii) de la perte en cas de défaut. Au 31 décembre 2014, les ajustements au titre du risque de crédit sont non significatifs.

## F. Réserves de juste valeur des instruments financiers

Les réserves de juste valeur des instruments financiers évoluent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Nouvelles opérations	Variation de juste valeur	Recyclage résultat	Décembre 2014
Instruments de couverture de flux de trésorerie (après impôts)	(5)	(2)	2	1	(4)

## NOTE 24 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Dettes financières non courantes	1 462	1 307
Autres passifs financiers non courants	67	46
Dettes financières courantes	3	2
Autres passifs financiers courants	33	26
Concours bancaires	40	28
<b>DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>1 605</b>	<b>1 409</b>
Actifs financiers courants	(13)	(51)
Autres placements de trésorerie	(883)	(665)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(433)	(425)
<b>TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>(1 329)</b>	<b>(1 141)</b>
<b>DETTE NETTE</b>	<b>276</b>	<b>268</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Dette nette début de période</b>	<b>(85)</b>	<b>276</b>
Augmentation (diminution) des dettes financières non courantes	161	(155)
Augmentation (diminution) des autres passifs financiers non courants	51	(21)
Diminution (augmentation) des autres placements de trésorerie	115	218
Diminution (augmentation) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, net des concours bancaires	(0)	(4)
Augmentation (diminution) des autres postes financiers	34	(46)
<b>Augmentation (diminution) de la dette nette sur la période</b>	<b>361</b>	<b>(8)</b>
<b>DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>276</b>	<b>268</b>

## NOTE 25 PROVISIONS

## A. Provisions au 31 décembre 2014

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc.2013	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc.2014
Provisions pour retraites et primes de fidélité	28	2	3	(0)	(2)	1	(0)	32
Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>(0)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(0)</b>	<b>32</b>

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

Pris individuellement, il n'existe pas de litige significatif, à l'exception de ceux présentés dans la Note 29 Litiges.

(en millions d'euros)	Déc.2013	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc.2014
Provisions pour litiges fiscaux	18	-	2	(2)	(3)	0	0	15
Provisions pour restructurations	10	-	4	(8)	(0)	(1)	(0)	5
Provisions pour litiges et autres	22	-	3	(3)	(2)	0	0	20
<b>TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT</b>	<b>50</b>		<b>9</b>	<b>(13)</b>	<b>(5)</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>40</b>

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de la période (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Résultat d'exploitation courant	(13)	(0)
Résultat financier	(1)	(1)
Provisions sur actifs et restructuration	(13)	6
Provision pour impôts	(7)	3
<b>TOTAL</b>	<b>(34)</b>	<b>8</b>

## B. Provisions pour retraites et avantages à long terme

## B.1 Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

## B.1.1 Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils se rapportent.

### B.1.2 Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis des salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à constitution de provisions.

L'engagement actualisé est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles (augmentation de salaires, âge de départ à la retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation). Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité, donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière pour les Structures Mondiales (19% de l'obligation en 2014) et en France (4% de l'obligation en 2014) :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,

- le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction Financière du Groupe et des Ressources humaines une fois par an,
- le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les indemnités de cessation de service en Italie (6% de l'obligation en 2014) :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ (retraite, démission ou licenciement),
  - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent au Royaume-Uni (30% de l'obligation en 2014), dans les structures mondiales (23% de l'obligation en 2014) et en Belgique (12% de l'obligation en 2014). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées ;
- les régimes de retraite du groupe Edenred sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel.

## B.2 Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme définis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2013	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres pays
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Évolution des salaires	3,0%	3,4%	3,0%	2,0%	3%-4%	3% - 10%
Taux d'actualisation	3,0%	4,5%	3,0%	3,0%	3,0%	3% - 9,2%

2014	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres pays
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Évolution des salaires	3,0%	4,0%	3,0%	2,0%	3,0%	2% - 7%
Taux d'actualisation	2,0%	4,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2% - 5%

### B.3 Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	20	-	20
Juste valeur des actifs des régimes	(14)	-	(14)
<b>(Surplus)/Déficit des régimes financés</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	26	26
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
Excédent comptabilisé à l'actif	-	-	-
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>32</b>

\* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

Au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	16	-	16
Juste valeur des actifs des régimes	(12)	-	(12)
<b>(Surplus)/Déficit des régimes financés</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
Valeur actualisée des obligations non financées	-	24	24
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
Excédent comptabilisé à l'actif	0	-	0
<b>VALEUR NETTE AU BILAN</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

\* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

## Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

(en millions d'euros)	Régimes de retraite								2014	2013
	2014									
	France	Europe hors France			Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages	Total	Total
<b>Dette actuarielle à l'ouverture</b>	1	10	5	2	16	2	37	3	40	44
Coût des services rendus dans l'année	1	-	0	-	1	-	2	1	3	2
Effet de l'actualisation	-	0	-	-	1	0	1	-	1	2
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0
Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	(0)	(0)	-	(0)	(0)
Acquisition/(Cession)	(0)	0	0	0	0	-	0	-	0	-
Prestations versées par l'employeur	-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	-	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	-	2	0	0	0	-	3	-	3	(5)
Effet de change	-	1	-	-	(0)	-	1	-	1	(2)
Total Autres	-	-	-	-	-	-	(0)	-	(0)	-
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>40</b>

(en millions d'euros)	Europe hors France								Total 2014	Total 2013
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages		
<b>Juste valeur des actifs à l'ouverture</b>	-	8	3	-	-	1	12	-	12	11
Revenus financiers	-	0	0	-	-	-	0	-	0	0
Rendement réel des fonds	-	0	0	-	-	-	0	-	0	0
Cotisations employeurs	-	1	1	-	-	-	2	-	2	1
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Prestations versées	-	(0)	(0)	-	-	-	(0)	-	(1)	(0)
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)	(0)
Total Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>40</b>

(en millions d'euros)	Europe hors France						Total	Autres avantages	Total 2014	Total 2013
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays				
<b>Situation Financière à l'ouverture *</b>	1	4	2	2	16	0	25	3	28	34
<b>Provision à la clôture</b>	2	4	1	3	18	-	28	4	32	28
Coûts des services passés non reconnus *	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Excédent comptabilisé à l'actif	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
<b>SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>28</b>

\* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité

(en millions d'euros)	Europe hors France						Total	Autres avantages	Total 2014	Total 2013
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays				
<b>Coût des services rendus dans l'année</b>	0	0	0	0	1	0	2	-	2	2
Revenus financiers nets	-	0	-	-	1	-	1	-	1	2
Coût des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0)
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Écarts actuariels reconnus en capitaux propres</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>(6)</b>

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Montant
<b>Provision au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>34</b>
Charge de la période	4
Versements	(2)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(6)
Variation de périmètre	0
Change	(2)
<b>Provision au 31 décembre 2013</b>	<b>28</b>
Charge de la période	3
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	2
Variation de périmètre	0
Change	0
<b>PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>32</b>



## Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(0)	(2)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques *	(5)	1
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	(1)	3
<b>Gains/pertes actuariels</b>	<b>(6)</b>	<b>2</b>

## Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2014, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse/une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait/augmenterait la dette du Groupe d'environ 5 millions d'euros.

## NOTE 26 RÉCONCILIATION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014
Résultat net, part du Groupe	160	164
Part des minoritaires	11	4
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	37	41
Impôts différés	(14)	(8)
Variation des provisions financières	1	2
Mise au rebus	-	2
Charges liées au paiement en actions	11	15
Impact non cash des autres produits et charges non récurrents	18	(1)
Différence entre impôt décaissé et charge d'impôt	28	11
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>252</b>	<b>230</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(0)	1
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration)	10	30
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS</b>	<b>262</b>	<b>261</b>

## NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET DES FONDS RÉSERVÉS

### A. Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2013	Décembre 2014	Variation décembre 2014/ décembre 2013
Stocks (nets)	15	14	(1)
Clients (nets)	902	1 035	133
Autres tiers actifs (nets)	281	272	(9)
<b>BFR Actif</b>	<b>1 198</b>	<b>1 321</b>	<b>123</b>
Fournisseurs	61	67	6
Autres tiers passifs	187	169	(18)
Titres à rembourser	3 398	3 615	217
<b>BFR Passif</b>	<b>3 646</b>	<b>3 851</b>	<b>205</b>
<b>BFR NET NÉGATIF</b>	<b>2 448</b>	<b>2 530</b>	<b>82</b>
Dettes d'IS	17	16	(1)
<b>BFR NET NÉGATIF (YC DETTES D'IS)</b>	<b>2 465</b>	<b>2 546</b>	<b>81</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2014
<b>BFR net de début de période</b>	<b>2 448</b>
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	160
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	(2)
Éléments de BFR inclus dans les cessions	0
Éléments de BFR inclus dans les autres gains et pertes non récurrents	-
Dépréciations	2
Différence de conversion	(77)
Reclassements vers les autres postes du bilan	(1)
<b>Variation nette de BFR</b>	<b>82</b>
<b>BFR NET DE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>2 530</b>

### B. Variation des fonds réservés

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (594 millions d'euros), au Royaume-Uni (130 millions d'euros) et en Roumanie (41 millions d'euros).

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2014
<b>Fonds réservés de début de période</b>	<b>(770)</b>
Variation de la période en données comparables <sup>(1)</sup>	(36)
Reclassement des autres postes du bilan <sup>(2)</sup>	19
Différence de conversion	(10)
<b>Variation nette des Fonds réservés</b>	<b>(27)</b>
<b>FONDS RÉSERVÉS DE FIN DE PÉRIODE</b>	<b>(797)</b>

(1) Cf. tableau de financement 1.4.

(2) Reclassement en trésorerie & équivalent de trésorerie.

## NOTE 28 INVESTISSEMENTS

Les investissements réalisés par le groupe Edenred au cours de la période et de la période précédente se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013	2014
Investissements récurrents	47	50
Investissements de développement	138	72
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS DE L'EXERCICE</b>	<b>185</b>	<b>122</b>

## NOTE 29 LITIGES

### A. Contentieux fiscal France

À la suite d'un contrôle fiscal de la société Accor Services France (devenue Edenred France) portant sur les exercices 2003 et 2004, l'administration fiscale a notifié à la Société une pénalité pour défaut de production d'un état de suivi des plus-values en sursis d'imposition et des pénalités en matière de TVA.

Les pénalités, d'un montant global de 21,8 millions d'euros, ont fait l'objet d'une mise en recouvrement et ont été payées par la Société en avril 2008. Ce montant a été constaté en résultat dans les comptes clôturés au 31 décembre 2008.

La Société a introduit une instance devant le Tribunal administratif de Montreuil par requête déposée le 10 décembre 2009.

Par jugement en date du 2 décembre 2010, le Tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de la société Edenred France.

Par une requête en date du 16 février 2011, la Société a interjeté appel de la décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 6 mars 2014 un arrêt par lequel il est partiellement fait droit à la requête de la Société. La Cour a en effet ordonné le dégrèvement des pénalités en matière de TVA pour un montant en principal de 2,3 millions d'euros et a maintenu à la charge de la Société l'amende pour défaut de production de l'état de suivi des plus-values en sursis d'imposition.

La Société a décidé de former un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État contre la décision de la Cour maintenant l'amende pour défaut de production de l'état de suivi des plus-values en sursis d'imposition. La Société a obtenu le remboursement de la somme de 3,1 millions d'euros, dont 0,7 million d'euros au titre d'intérêts moratoires qui a été enregistré en résultat suite au désistement de l'administration de son pourvoi.

### B. Litige avec PPR (qui s'est substitué à la Fnac) et Conforama

La société Edenred France (venue aux droits d'Accentiv' Kadéos) est engagée dans un litige avec la Fnac et Conforama, deux des enseignes de son réseau d'acceptation et de distribution de solutions cadeaux. Le litige porte sur le manquement par celles-ci à certaines obligations contractuelles leur incombant, notamment les exclusivités de distribution de la carte Kadéos applicables

jusqu'au 31 décembre 2011. La Fnac et Conforama ont en effet créé leur propre carte mono-enseigne et la distribuent dans leur réseau respectif.

Le litige comporte trois volets de procédure : le référé, la procédure au fond et l'arbitrage.

En référé, Accentiv' Kadéos a demandé et vu aboutir, auprès de la Cour d'appel de Paris le 1<sup>er</sup> décembre 2010, puis auprès de la Cour de Cassation le 15 novembre 2011, une injonction sous astreinte faite à la Fnac de cesser la distribution de sa carte mono-enseigne immédiatement. Une même condamnation a été prononcée à l'encontre de Conforama le 3 décembre 2010.

À ce jour, la procédure suit son cours, en attente de la décision sur le fond. La procédure judiciaire n'étant pas terminée, les indemnités encaissées à ce jour n'ont pas été comptabilisées en résultat.

Au fond, le 28 janvier 2011, la Fnac et Conforama ont assigné Accentiv' Kadéos auprès du Tribunal de Commerce de Paris en vue d'obtenir la levée rétroactive des clauses d'exclusivité et la réparation du préjudice causé du fait du maintien de ces exclusivités. La Fnac et Conforama ont évalué ce préjudice à environ 6 millions d'euros. Le 22 juin 2012, le Tribunal de Commerce de Paris a rendu une décision d'incompétence, sans se prononcer sur le fond, renvoyant les parties devant un tribunal arbitral, compte tenu de l'existence d'une clause d'arbitrage dans le contrat de cession de Kadéos. Accentiv' Kadéos a formé appel de la décision (contredit). Après une décision de la Cour d'appel à l'encontre de laquelle PPR et Conforama se sont pourvus en cassation, la Cour de Cassation, par arrêt en date du 12 février 2014, a rejeté leur pourvoi et renvoyé les parties devant le Tribunal de Commerce de Paris.

Parallèlement, fort de la décision du Tribunal de Commerce de Paris du 22 juin 2012, Kering (anciennement PPR qui s'est substitué à la Fnac dans la procédure) et Conforama avaient introduit une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de Commerce Internationale. Chaque partie avait désigné son arbitre.

Compte tenu de l'arrêt de la Cour de Cassation du 12 février 2014, le tribunal arbitral a prononcé une sentence en date du 15 avril 2014 déclarant son incompétence à statuer sur le litige qui lui était soumis. La procédure arbitrale est désormais clôturée.

Les parties sont en conséquence renvoyées devant le Tribunal de commerce de Paris en vue de statuer sur le fond de ce litige.

Edenred estimant ces demandes infondées, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe.

## C. Contentieux CIRDI

À la suite de la modification du cadre réglementaire et fiscal hongrois relatif aux conditions d'émission des titres-restaurant et titres-alimentaire, la Société a déposé, en août 2013, une requête aux fins d'arbitrage à l'encontre de l'état hongrois devant le Centre International de Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI).

## D. Contentieux fiscal Italie

En octobre 2011, l'administration fiscale italienne a notifié à plusieurs sociétés du groupe Edenred et du groupe Accor un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros. L'administration fiscale requalifie en cession de fonds de commerce passible de droit d'enregistrement différentes opérations de réorganisation des activités de la division Services de Accor en Italie opérées de 2006 à 2010.

Les sociétés notifiées des groupes Edenred et Accor ont décidé de contester le redressement et ont déposé des requêtes en ce sens auprès de l'administration italienne le 16 décembre 2011.

Les notifications de redressement étaient assorties d'une obligation de paiement des sommes redressées dans un délai de 60 jours, les sociétés concernées ont versé les sommes à l'administration italienne le 16 décembre 2011. Le paiement a été supporté à parts égales entre les deux Groupes qui ont conclu un accord prévoyant le partage de façon égale du risque et de la charge pouvant en résulter.

Le contentieux a été porté devant la juridiction compétente à Milan qui s'est prononcée le 25 mars 2014 en faveur d'Edenred et Accor. L'administration a interjeté appel de cette décision.

Les sociétés persistent à considérer que le redressement de l'administration est infondé et estiment, après avoir pris avis auprès de leurs conseils juridiques et fiscaux, que leurs requêtes ont des chances raisonnables d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes d'Edenred.

## E. Contentieux fiscaux Brésil

### E.1 Taxe municipale

En décembre 2011, la municipalité de São Paulo a notifié à la société brésilienne Ticket Serviços un redressement en matière d'impôt municipal (ISS – Imposto Sobre Serviços) au titre de la période avril à décembre 2006, alors que celle-ci s'est déjà acquittée de cet impôt auprès de la municipalité d'Alphaville.

Pour cette période, le redressement en principal s'élève à 7,7 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 47,3 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2014.

En novembre 2012, la municipalité a notifié à la société, sur les mêmes fondements, les montants correspondants à la période janvier 2007 à mars 2009.

Pour cette seconde période, le redressement en principal s'élève à 28,1 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 163,5 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2014. La requête de la Société devant les juridictions brésiliennes a été rejetée en première instance administrative et l'affaire a été portée en appel.

La chambre d'appel administrative s'est prononcée défavorablement le 23 septembre 2014. La société a fait appel de la décision.

La Société estime, après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, que sa requête a des chances sérieuses d'aboutir favorablement. La Société n'a donc constitué aucune provision à ce titre.

### E.2 Déductibilité fiscale des amortissements de goodwill

En janvier 2012, l'administration fiscale fédérale brésilienne, a notifié à la société Ticket Serviços un redressement en matière d'impôt sur les sociétés et de contribution additionnelle (IRPJ et CSLL) au titre des exercices 2007 à 2010. Le redressement en principal s'élève à 81,7 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 187,2 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2014.

L'administration remet en cause la déductibilité fiscale de l'amortissement de la survaleur constatée lors du rachat de la part minoritaire dans la société Ticket Serviços. Ticket Serviços a engagé un contentieux devant les juridictions administratives. La requête a été rejetée en deuxième instance. La Société est en attente de la notification officielle de cette décision.

Après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, la Société estime que sa requête a des chances sérieuses d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes d'Edenred.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé. À la date du présent document, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun litige dont la Société et/ou une de ses filiales serai(en)t menacée(s) de nature à avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

## NOTE 30 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### A. Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2014 s'élèvent à 94 millions d'euros. Ils s'élevaient à 118 millions d'euros au 31 décembre 2013. Au 31 décembre 2014, les engagements donnés hors bilan se composent principalement des engagements suivants :

- garanties données en Italie pour la vente de titres de services envers les entités publiques pour un montant de 50 millions d'euros échelonnés de la façon suivante : 33 millions d'euros inférieurs à 1 an, 5 millions d'euros compris entre 1 et 5 ans et 12 millions d'euros supérieurs à 5 ans (62 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- garanties bancaires données au Brésil pour un montant de 11 millions d'euros (9 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;

- engagement d'achat donné pour 9 millions d'euros au 31 décembre 2014 ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI ;
- garanties donnée pour des appels d'offres publiques au Venezuela pour un montant de 4 millions d'euros, à échéance 2015.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

### B. Engagements reçus hors bilan

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2014 s'élèvent à 4 millions d'euros et se composent essentiellement des garanties données par des clients au Brésil en contrepartie de l'autorisation de post-paiement qui leur est accordée par Repom pour le même montant.

## NOTE 31 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

Néant

## NOTE 32 PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés intégrées globalement ou mises en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité exécutif ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif ;
- la société Accor SA.

### Sociétés intégrées globalement ou en mises en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales sous contrôle conjoint sont quant à elles présentées en Note 31. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées dans le processus de consolidation et ne sont pas

présentées dans ces Notes. Les transactions entre la Société mère et ses coentreprises ou entreprises associées ne sont pas significatives sur les périodes présentées.

### Membres du Comité exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité Exécutif sont détaillées en Note 33.

### Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif d'Edenred détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

### La société Accor SA

Les transactions réalisées avec la société Accor SA au cours des deux périodes présentées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions		Créances sur les entreprises liées		Dettes envers les entreprises liées		Engagements hors bilan	
		Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014
	Refacturation entre entités	(1)	-	-	-	-	-	-	-
	Prêts	-	-	-	-	-	-	-	-
Accor SA	Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-

### NOTE 33 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2014
Avantages à court terme reçus	12	11
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements sur la base d'actions	5	4
<b>RÉMUNÉRATION GLOBALE</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

## NOTE 34 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de la période et de la période précédente se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Deloitte & Associés				Didier Kling & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014	Déc. 2013	Déc. 2014
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,5)	(0,5)	18%	17%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement	(2,2)	(2,1)	74%	67%	-	-	-	-
• Émetteur	(0,0)	(0,0)	1%	0%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,1)	(0,1)	4%	4%	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>97%</b>	<b>88%</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
• Juridique, fiscal, social	(0,0)	(0,1)	1%	1%	-	-	-	-
• Autres	(0,1)	(0,3)	2%	11%	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

## NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POST CLÔTURE

En octobre 2014, Edenred a annoncé l'acquisition de 34% d'Union Tank Eckstein (UTA), un leader européen des cartes-essence pour les flottes de véhicules lourds. La transaction sera conclue sur le premier trimestre 2015 pour un montant d'environ 150 millions d'euros. Elle s'accompagne d'une option d'achat portant sur 17% du capital,

exercable entre 2017 et 2019 ; ce qui permettra au Groupe de prendre une participation de 51%.

La consolidation des 34% de parts détenues par Edenred se fera par **mise en équivalence** à partir de 2015.

## NOTE 36 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014

Les filiales et participations consolidées sont présentées ci-dessous :





## 6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société EDENRED, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et les informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le paragraphe « Faits caractéristiques » de l'annexe aux comptes annuels expose les modalités retenues par votre société pour la

conversion des disponibilités et créances détenues en bolivar vénézuélien. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des modalités visées ci-dessus, à revoir leur correcte application, ainsi qu'à nous assurer qu'une information adéquate est fournie dans l'annexe aux comptes annuels à ce sujet.

- l'évaluation des titres de participations a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.2 « Règles et méthodes comptables - Les immobilisations financières » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables, leur correcte application et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces participations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 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.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participations et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

À Neuilly-sur-Seine et Paris, le 17 février 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

## 6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

### 6.4.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Actif immobilisé</b>			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3)	4	3
Autres immobilisations incorporelles	(2-3)	41	45
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>		<b>45</b>	<b>48</b>
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Autres immobilisations corporelles	(2-3)	1	1
Immobilisations corporelles en cours			
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Immobilisations financières</i>			
Participations	(2-6-7-17-24)	2 299	2 332
Créances rattachées à des participations	(2-5-7-16-17)	1 510	1 463
Autres immobilisations financières	(2)	48	30
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>3 857</b>	<b>3 825</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>3 903</b>	<b>3 874</b>
<b>Actif circulant</b>			
<i>Stocks et en cours</i>			
Avances et acomptes versés sur commandes			
<i>Créances</i>			
Clients et comptes rattachés	(4-7-16-17)	9	9
Autres créances		102	142
<i>Trésorerie</i>			
Valeurs mobilières de placement	(8)	290	114
Disponibilités		57	25
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>458</b>	<b>290</b>
<b>Comptes de régularisation</b>			
Charges constatées d'avance	(9-16)	1	1
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	8	6
Prime de remboursement des obligations	(9)	2	2
Écarts de conversion actif	(10)	30	39
<b>TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION</b>		<b>41</b>	<b>48</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>(1)</b>	<b>4 402</b>	<b>4 212</b>

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	(13)	452	458
Primes d'émission, de fusion	(13)	598	638
Réserve légale	(13)	45	45
Réserves réglementées	(13)	-	-
Autres réserves	(13)	-	-
Report à nouveau	(13)	130	359
Résultat de l'exercice	(13)	414	41
Provisions réglementées	(13)		
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>1 639</b>	<b>1 541</b>
<b>Provisions</b>			
Provisions pour risques	(7)	31	41
Provisions pour charges	(7)	32	33
<b>TOTAL PROVISIONS</b>		<b>63</b>	<b>74</b>
<b>Dettes</b>			
Emprunts obligataires	(15)	1 283	1 283
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(15)	218	13
Emprunts et dettes financières diverses	(15-17)	1 163	1 269
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(15)	5	4
Dettes fiscales et sociales	(15)	12	10
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(15)		
Autres dettes	(15)	1	1
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>(15)</b>	<b>2 682</b>	<b>2 580</b>
<b>Comptes de régularisation</b>			
Produits constatés d'avance	(15)	-	-
Écarts de conversion passif	(10)	18	17
<b>TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION</b>		<b>18</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>(1)</b>	<b>4 402</b>	<b>4 212</b>

## 6.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>Produits d'exploitation</b>			
Production vendue (biens et services)		31	29
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>(18)</b>	<b>31</b>	<b>29</b>
Production immobilisée		3	5
Repr./dépréciation et prov., transferts de charges		20	13
Autres produits		30	27
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>84</b>	<b>74</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		42	39
Impôts, taxes et versements assimilés		6	5
Salaires et traitements		29	19
Charges sociales		11	15
Dotations aux amortissements et provisions		-	-
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(3)	1	2
Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	2	2
Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	13	15
Autres charges	(7)	1	1
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>105</b>	<b>98</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(21)</b>	<b>(24)</b>
<b>Opérations en commun</b>			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
<b>Produits financiers (20)</b>			
De participations	(17)	126	141
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(17)	10	9
Reprises sur provisions et transferts de charges		119	51
Différences positives de change		1	2
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>(20)</b>	<b>256</b>	<b>203</b>
<b>Charges financières</b>			
Dotations aux amortissements et aux provisions		52	70
Intérêts et charges assimilées	(17)	77	70
Différences négatives de change		-	1
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(20)</b>	<b>129</b>	<b>141</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>127</b>	<b>62</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2013	Décembre 2014
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>106</b>	<b>38</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		308	1
Reprises sur provisions et transferts de charges			6
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		<b>308</b>	<b>7</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		3	7
Dotations aux amortissements et aux provisions		5	2
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(21)</b>	<b>300</b>	<b>(2)</b>
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(22)	(8)	(5)
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>648</b>	<b>284</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>234</b>	<b>243</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>		<b>414</b>	<b>41</b>

Les Comptes sociaux annuels d'Edenred SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et notamment selon les dispositions du Plan Comptable Général. Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2014, dont le total est de 4 212 millions d'euros et fait apparaître un bénéfice comptable, avant répartition des bénéfices, de 41 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014.

Les comptes sociaux d'Edenred SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Edenred.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données en annexe. La Direction revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourront être amenés à évoluer.

Les principales estimations et les principaux jugements retenus par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et financiers, le montant des provisions pour risques et litiges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

## Faits caractéristiques

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le 13 mai 2014, a approuvé le dividende 2013 d'un montant de 0,83 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50 % de ce montant.

L'option pour le paiement de 50 % du dividende en actions, ouverte le 20 mai, s'est clôturée le 5 juin 2014. Les actionnaires ayant choisi de réinvestir le dividende dans des actions nouvelles représentent plus de 67 % du capital d'Edenred.

Cette opération se traduit par la création de 2 914 150 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,3 % du capital social) dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris sont intervenus le 18 juin 2014.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2014, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social d'Edenred. À l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 228 811 546 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 123 millions d'euros et a été versé le 18 juin 2014.

En juin 2014, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros mis en place en avril 2013. Cette opération permet au groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juin 2019 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

Au 31 décembre 2014, Edenred disposait de 700 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées qui ont pour échéance fin juin 2019. Ces lignes sont destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.



## ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la société mère et annexes

En 2014, le Groupe a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 200 millions d'euros au cours du second semestre, allongeant ainsi la durée moyenne de sa dette. Désormais, compte tenu des remboursements précédents, le Groupe n'a plus d'emprunts bancaires au 31 décembre 2014.

La dette brute s'élève donc à 1 275 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Dans le cadre de sa politique de couverture de taux de la dette (à taux variable et à taux fixe), Edenred dispose d'un programme de 1 050 millions d'euros d'instruments dérivés, composé principalement de swaps et de collars.

Le 13 février 2013, le gouvernement vénézuélien a procédé à une dévaluation de sa devise nationale, le Bolivar Fuerte. La parité avec le dollar passait de 5,3 bolivars pour un dollar US à 6,3 bolivars pour un dollar US, soit une dévaluation de 19 %.

Le 23 décembre 2013, le gouvernement vénézuélien a annoncé un nouveau taux de change officiel de sa devise nationale. Le taux de change du bolivar était désormais de 11,3 bolivars pour un dollar US pour les transactions faites par des personnes physiques non résidentes (avec un plafond annuel de 10 000 USD).

Le groupe Edenred convertissait ses disponibilités et créances détenues au Venezuela comme il suit :

- au taux de 5,3 bolivars pour un dollar US pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2012 ;
- au taux de 6,3 bolivars pour un dollar US pour ses comptes publiés jusqu'à fin septembre 2013.

Compte tenu de la situation économique à fin décembre 2013, le groupe Edenred avait décidé d'appliquer pour l'ensemble de l'exercice clôturé au 31 décembre 2013 le taux de change le plus défavorable, soit 11,3 bolivars pour 1 dollar US.

Le 24 mars 2014, le gouvernement vénézuélien a mis en place un nouveau système de taux de change flexible appelé SICAD II. Ce système est ouvert à l'ensemble des entreprises et des particuliers souhaitant obtenir des dollars. Le 1<sup>er</sup> taux de SICAD II s'élevait à 51,86 bolivars fuerte pour 1 dollar US. Les derniers taux fluctuent autour de 49,9 bolivars fuerte pour 1 dollar US.

Le groupe Edenred a ainsi retenu le taux SICAD II dans ses comptes sociaux 2014, pour valoriser ses disponibilités et créances détenues au Venezuela. L'impact de la conversion au taux de change retenu représente sur l'exercice 2014 un montant de 10 millions d'euros.

### 6.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Règles et méthodes comptables .....	222
Note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2014 .....	224
Note 3	État des amortissements .....	225
Note 4	Créances au 31 décembre 2014 .....	225
Note 5	Créances rattachées à des participations au 31 décembre 2014 .....	225
Note 6	Détails des mouvements des participations .....	226
Note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2014 .....	228
Note 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement .....	229
Note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2014 .....	230
Note 10	Écarts de conversion .....	230
Note 11	Produits à recevoir .....	230
Note 12	Charges à payer .....	231
Note 13	Variations des capitaux propres .....	231
Note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans .....	232
Note 15	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2014 .....	233
Note 16	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2014 .....	234
Note 17	Éléments concernant les entreprises liées .....	234
Note 18	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes .....	235
Note 19	Rémunération et effectifs .....	235
Note 20	Résultat financier .....	236
Note 21	Résultat exceptionnel .....	237
Note 22	Impôt sur les bénéfices et périmètre de consolidation .....	237
Note 23	Engagements hors bilan, donnés et reçus .....	238
Note 24	Filiales et participations au 31 décembre 2014 .....	240
Note 25	Résultats des cinq derniers exercices clos .....	250

## NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément au règlement ANC n° 2014-03. Les règles et méthodes comptables appliquées sont identiques à celles de l'exercice précédent.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### 1.1 Les immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) ou à leur valeur d'apport.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans ;
- matériel de bureau et informatique entre trois et dix ans.

Les coûts de développement informatique sont inscrits à l'actif (méthode préférentielle de comptabilisation à l'actif - PCG, art. 361-1). Ils sont amortis sur leur durée réelle d'utilisation, compris entre 5 et 10 ans selon la transversalité de l'application concernée au sein du Groupe.

### 1.2 Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou d'apport. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des chutes de revenus et de résultats.

En présence d'un indice de perte de valeur, une dépréciation ramène le coût d'acquisition ou d'apport de ces actifs à leur valeur actuelle. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Lorsqu'un business plan a été réalisé dans le cadre des tests d'impairments pour les besoins des comptes consolidés, la valeur d'entreprise a été retenue.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si la valeur d'utilité devient inférieure au coût d'acquisition.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées aux participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée, afin de couvrir la quote-part négative de capitaux propres revenant au Groupe.

Les dépréciations ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût d'acquisition ou d'apport lorsque la situation financière s'apprécie.

En cas de cession partielle d'un ensemble de titres immobilisés conférant les mêmes droits, la valeur d'entrée de la fraction conservée est estimée au coût d'achat moyen pondéré ou, à défaut, en présumant que les titres conservés sont les derniers entrés, méthode Fifo.

### 1.3 Les créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque leur valeur actuelle, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à la valeur comptabilisée.

### 1.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas d'indice de perte de valeur une dépréciation est le cas échéant, calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

### 1.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant des prestations Master Services Agreement facturées aux filiales. Les autres prestations de services concernent, les facturations aux filiales de frais de personnels détachés, et Commissions de cautions sur emprunts.

### 1.6 Autres Produits

Les autres produits de la Société correspondent au montant de la redevance de licence de marque facturée aux filiales.

### 1.7 Provisions

En accord avec le règlement CRC n° 2000-06 sur les passifs, toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers, susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante, et donnant lieu à sortie probable de ressource sans contrepartie, fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Les cadres et employés qui cessent leur activité bénéficient d'une allocation de départ à la retraite en fonction de leur ancienneté, mais également de primes de fidélité tout au long de leur carrière.

La dette prévisionnelle correspondant à l'intégralité des droits acquis par les cadres et employés est comptabilisée en provision pour charges conformément à la recommandation de l'ANC RECO n° 2013-02.

L'évaluation de cette provision a été faite selon la méthode des unités de crédit projetées avec prise en compte des charges sociales.

La variation des écarts actuariels sur les engagements de retraite est comptabilisée en résultat.



## 1.8 Emprunt

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés en charges à répartir lors de leur émission. Ces frais seront repris sur une période équivalente à celle de l'emprunt, conformément à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les primes d'émission des emprunts obligataires sont amorties sur la durée de l'emprunt.

En cas de remboursement anticipé, partiel ou total, ces frais et primes font l'objet d'un amortissement accéléré.

## 1.9 Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation actif ou passif.

Une provision pour perte de change est comptabilisée au titre des pertes latentes qui ne font pas l'objet d'une couverture.

## 1.10 Risques de change

Lorsqu'Edenred SA convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales. Les gains et pertes de changes latents sont inscrits en compte d'écarts de conversion.

## 1.11 Plans d'option de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

### Plans d'option de souscription d'actions

En application du PCG, la Société comptabilise un passif sur la base de la sortie de ressources probable lorsque la société livrera les actions existantes rachetées aux bénéficiaires. Ces plans étant servis en actions nouvelles à émettre, ils ne donnent lieu à constatation d'aucune charge.

### Plans d'attributions d'actions de performance

Depuis 2013, Edenred SA rachète sur le marché des actions destinées à être attribuées aux salariés et affectées à des plans déterminés. Une provision a été comptabilisée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2014.

## 1.12 Produits & Charges exceptionnels

Ce poste comprend essentiellement :

- les charges de restructuration, c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par la Société ;
- les plus ou moins values de cession des actifs immobilisés, des provisions et des pertes et gains non opérationnels.

Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

## 1.13 Impôts sur les sociétés

Edenred SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Edenred SA supporte l'impôt sur les sociétés qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est définitivement acquis et comptabilisé chez Edenred SA.

## NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisition, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virement de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Marques					-
Licences, logiciels	18	1			19
Autres immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	39	3	1		43
Immobilisations incorporelles en cours	2	2	(1)		3
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>59</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					-
Autres immobilisations corporelles	3				3
Immobilisations corporelles en cours					-
Avances et acomptes					-
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>3</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations <sup>(2) (3)</sup>	2 441	37	2		2 480
Créances rattachées à des participations <sup>(4)</sup>	1 512	2	(49)		1 465
Autres titres immobilisés <sup>(5)</sup>	9	3			12
Prêts	-				-
Autres immobilisation financières <sup>(6)</sup>	42	18	(40)		20
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>4 004</b>	<b>60</b>	<b>(87)</b>	<b>-</b>	<b>3 977</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>4 066</b>	<b>66</b>	<b>(87)</b>	<b>-</b>	<b>4 045</b>

(1) Dont 36 millions d'euros se rapportant aux malis techniques de la TUP ASH pour 5 millions et Edenred participations pour 31 millions.

(2) Détail dans la Note 6.

(3) dont 24 millions d'euros d'augmentation se rapportant à l'augmentation de capital de Edenred España SA.

(4) Ce poste est détaillé dans la Note 5.

(5) Se rapporte à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI.

(6) La société détient 1 007 121 de ses propres actions (hors actions propres relatives au contrat de liquidité et hors actions affectées à des plans déterminés).

## NOTE 3 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Marques				-
Licences, logiciels	14	1		15
Autres immobilisations incorporelles		1		1
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>14</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>16</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				-
Autres immobilisations corporelles	2,0			2,0
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,0</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>16</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>18</b>

## NOTE 4 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	2013 brut	2014 brut
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>		
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Autres créances</b>	<b>107</b>	<b>151</b>
dont fournisseurs		
dont État	4	4
dont Groupe et associés	98	144
dont débiteurs divers	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>160</b>

## NOTE 5 CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Montants bruts au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants bruts à la fin de l'exercice
Edenred España	89		(24)		65
Edenred Belgium	664				664
Edenred France	435				435
Edenred Italia	319		(24)		295
Edenred South Africa	2	1			3
Cestaticket <sup>(1)</sup>	1		(1)		-
C3 Card		1			1
Daripodarki		1			1
Surgold	-	1			1
<b>TOTAL</b>	<b>1 510</b>	<b>4</b>	<b>(49)</b>	<b>-</b>	<b>1 465</b>

(1) Se rapporte aux dividendes à recevoir du Venezuela repris dans Edenred SA suite à la TUP Edenred Participations en 2012, revalorisés suite à la dévaluation du Bolivar.

## NOTE 6 DÉTAILS DES MOUVEMENTS DES PARTICIPATIONS

Nom de société	Situation au 31 décembre 2013			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion		Cessions virement poste à poste Réduction		Situation au 31 décembre 2014			Provisions titres social (en millions d'euros)
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détention	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détention	
Servicarte SAS	39 998	3	100,00 %	-	-			39 998	3	100,00 %	
Accentiv' Travel	1 600 000	14	100,00 %					1 600 000	14	100,00 %	12
Edenred France SAS	29 060 432	642	100,00 %					29 060 432	642	100,00 %	
Veninvest Quattro	644 380	7	100,00 %					644 380	7	100,00 %	4
Veninvest Cinq	738 131	7	100,00 %					738 131	7	100,00 %	6
Veninvest Huit	678 947	7	100,00 %					678 947	7	100,00 %	5
GABC	600		100,00 %		1			600	1	100,00 %	
LCCC				1 341	2	(510)	(1)	831	1	44,32 %	
ASM	19 141 709	306	100,00 %					19 141 709	306	100,00 %	
Saminvest	12 000	277	60,00 %					12 000	277	60,00 %	
Veninvest Neuf	559 366	6	100,00 %					559 366	6	100,00 %	4
Veninvest Onze	548 487	5	100,00 %					548 487	5	100,00 %	4
Veninvest Douze	945 388	9	100,00 %					945 388	9	100,00 %	7
Veninvest Quinze	456 953	5	100,00 %					456 953	5	100,00 %	4
Veninvest Seize	1 091 299	11	100,00 %					1 091 299	11	100,00 %	10
Veninvest Quatorze	456 953	5	100,00 %					456 953	5	100,00 %	3
Edenred Austria GmbH (Autriche)	15 677	2	100,00 %					15 677	2	100,00 %	
Edenred Belgium	3 538 030	865	100,00 %					3 538 030	865	100,00 %	
Edenred Portugal SA	101 477 495	7	50,00 %					101 477 495	7	50,00 %	3
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	16 662 810	27	100,00 %					16 662 810	27	100,00 %	
Edenred Espana SA (Espagne)	90 526	29	99,99 %		24			90 526	53	99,99 %	
Edenred Bulgaria AD (Bulgarie)	16 960	1	50,00 %					16 960	1	50,00 %	1
Westwell Group SA (Uruguay)	1 864 040	2	100,00 %					1 864 040	2	100,00 %	
Edenred Finland OY				101	7			101	7	33,56 %	
Edenred Peru SA (Pérou)	603 000	1	67,00 %					603 000	1	67,00 %	1
Edenred Panama SA	1 250 000	1	100,00 %					1 250 000	1	100,00 %	1
Shanghai Yagao Meal Service Card Company (Chine)	8 250 000	6	100,00 %					8 250 000	6	100,00 %	6
Beijing Yagao Meal Service Card Company (Chine)	1 775 000	2	88,75 %					1 775 000	2	88,75 %	2
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	20 896 276	13	94,34 %	2 461 898	1			23 358 174	14	94,90 %	5

Nom de société	Situation au 31 décembre 2013			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion	Cessions virement poste à poste Réduction	Situation au 31 décembre 2014			Provisions titres social (en millions d'euros)
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détention	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détention	
Edenred Singapore PTE Ltd (Singapour)	6 392 151	15	100,00%			6 392 151	15	100,00%	15
Edenred S.A.L (Liban)	2 599 997	1	80,00%			2 599 997	1	80,00%	1
Surgold India PVT Ltd	1 589 860	8	100,00%			1 589 860	8	100,00%	8
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	650 000	1	100,00%			650 000	1	100,00%	
Edenred Colombia SA	2 115 968	2	96,70%			2 115 968	2	96,70%	2
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	3 420 000	16	57,00%			3 420 000	16	57,00%	
Inversiones Dix Venezuela SA	3 885 514	16	100,00%	3		3 885 514	19	100,00%	15
Big Pass (Colombie)	151 444	13	100,00%			151 444	13	100,00%	1
Edenred Brasil Participacoes SA (Brésil)	228 718	3	7,04%			228 718	3	7,04%	
Edenred Suisse SA	2 500	3	100,00%			2 500	3	100,00%	1
Edenred China	190 000 000	22	100,00%			190 000 000	22	100,00%	8
Barclay Vouchers Co. Ltd	10 100	30	100,00%			10 100	30	100,00%	7
Edenred Polska Sp Zo.O	18 183	4	5,00%			18 183	4	5,00%	4
Savinstar	1 098 443	4	10,80%			1 098 443	4	10,80%	
Edenred Italia SRL	101 300	17	1,70%			101 300	17	1,70%	2
Edenred UK Group Limited	227 692	3	1,70%			227 692	3	1,70%	
Edenred Sweden AB	1 696	1	1,70%			1 696	1	1,70%	0
Edenred Mexico	1 772 729	3	1,70%			1 772 729	3	1,70%	
Edenred Romania SRL	11 411	5	1,70%			11 411	5	1,70%	3
Edenred Servicios Participacoes AS	1 965 553	10	1,70%			1 965 553	10	1,70%	
Edenred CZ	230	1	1,70%			230	1	1,70%	
Prowebclub					2 820 014	3	2 820 014	3	9,95%
Autres Titres <sup>(1)</sup>	2 228 850	3	0,00%	85 949	(1 500)		2 313 299	3	
<b>TOTAL</b>	<b>430 886 796</b>	<b>2 441</b>		<b>2 549 289</b>	<b>38 2 818 004</b>		<b>2 436 254 089</b>	<b>2 480</b>	<b>148</b>

(1) Les autres titres correspondent à la somme des participations dont les valeurs sont individuellement inférieures à 1 million d'euros.

## NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			Sans utilisation	Avec utilisation	
<b>Provisions réglementées</b>					
Amortissements dérogatoires	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Provisions pour risques</b>					
Pour litiges	1	3		(1)	3
Pour pertes de change <sup>(1)</sup>	13	20	(10)		23
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	17	2	(4)		15
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>(14)</b>	<b>(1)</b>	<b>41</b>
<b>Provisions pour charges <sup>(3)</sup></b>					
Pour retraites et prestations assimilées	17	1			18
Pour impôt	4				4
Autres provisions pour charges	11	11	(6)	(5)	11
<b>TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>(6)</b>	<b>(5)</b>	<b>33</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>(20)</b>	<b>(6)</b>	<b>74</b>
<b>Dépréciation d'actifs</b>					
Sur immobilisations incorporelles	-				-
Sur immobilisations corporelles	-				-
Sur immobilisations financières * <sup>(4)</sup>	147	42	(37)		152
Sur comptes clients	-				-
Sur autres créances *	4	5			9
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>151</b>	<b>47</b>	<b>(37)</b>	<b>-</b>	<b>161</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS</b>	<b>214</b>	<b>84</b>	<b>(57)</b>	<b>(6)</b>	<b>235</b>

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	15	(12)
Résultat financier	69	(51)
Résultat exceptionnel		
Sans impact résultat		
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>(63)</b>

\* Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1.2

(1) La provision pour perte de change se rapporte essentiellement à dévalorisation du bolivar, expliquée dans les faits marquants.

(2) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement de provisions pour risques sur filiales pour 15 millions d'euros, dont Shanghai Yagao Meal (11 millions d'euros), et Beijing Yagao Meal (2 millions).

(3) Le solde des provisions pour charges est constitué de provisions pour retraites pour 18 millions d'euros, d'une provision pour impôt de 4 millions et de provisions pour plans de rachat d'actions destinés aux salariés pour 11 millions. Le mouvement d'augmentation de 11 millions d'euros correspond essentiellement à cette dernière pour 11 millions. Le mouvement de diminution de 11 millions est lié d'une part à la reprise du plan arrivé à échéance en août 2014, et à la reprise du solde de 2013 pour revalorisation au 31 décembre 2014.

(4) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sur les filiales Inversiones 10 Venezuela (15 millions d'euros), Surfgold Singapour (15 millions d'euros), Accentiv' Travel (12 millions d'euros), Veninvest Seize Venezuela (10 millions d'euros), Edenred China (8 millions d'euros) et Surfgold India (8 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en :

- 42 millions d'euros de dotations sur titres de participations dont 25 millions se rapportant aux holdings vénézuéliennes ;
- 37 millions d'euros de reprise sur titres de participation : essentiellement une reprise sur les titres de la filiale Edenred France pour 34 millions d'euros.

## Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31 décembre 2014
Taux d'actualisation	2,0%
Tables de mortalité	TGH-TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	2,00%
Age de départ à la retraite	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé
Taux de charges sociales	46%

	31 décembre 2014
Provision Retraite et prestations assimilées au 31 décembre 2013	16,3
Coûts de services rendus	1,0
Effet de l'actualisation	0,5
Prestations versées	(0,2)
(Gains)/Pertes actuarielles	(0,3)
Modification de régime	-
Provision IDR au 31 décembre 2014	17,3

## NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2013 brut	2014 brut
Dépôts à terme	211	80
Comptes à terme	50	-
Certificats de dépôts	12	3
FCP monétaire - Contrat de liquidité	9	6
Actions propres	5	25
Intérêts à recevoir	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>114</b>

Les dépôts à terme, comptes à terme et certificats de dépôt sont des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

La juste valeur des FCP correspond à leur valeur liquidative.

Le solde de 25 millions d'euros en Actions propres d'Edenred SA se rapporte pour quatre millions d'euros aux actions rentrant dans le cadre d'un contrat de liquidité et pour 21 millions d'euros aux actions

acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés. Durant l'exercice 2014, Edenred SA a racheté pour ses plans 1 056 192 actions sur le marché. Aucune dépréciation n'a été constatée en raison de l'engagement d'attribution aux salariés.

Une provision pour risque pour plan de rachat d'actions a été constatée au passif au 31 décembre (cf. Note 7).

## NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Montants nets au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
<b>Charges à répartir sur plusieurs exercices</b>				
Frais d'émission d'emprunt <sup>(1)</sup>	1		(1)	-
Frais d'émission d'emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	7	1	(2)	6
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>	<b>6</b>
<b>Primes d'émission des emprunts obligataires</b>				
Primes d'émission d'emprunts	2			2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>				
Maintenance informatique - Assurance - Honoraire	1			1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

(1) La diminution des frais d'émission d'emprunt se rapporte d'une part à l'amortissement de la période et à l'amortissement accéléré compte tenu du remboursement anticipé de 200 millions d'euros.

(2) L'augmentation se rapporte aux frais d'émissions de juin 2014 liés à l'extension de la durée et des changements de conditions de financements sur la ligne de crédit revolving confirmée de 700 millions d'euros mise en place le 25 avril 2013.

## NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2013	2014
<b>Actif</b>		
Diminution des créances <sup>(1)</sup>	28	33
Augmentation des dettes <sup>(2)</sup>	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>39</b>
<b>Passif</b>		
Augmentation des créances <sup>(2)</sup>	9	16
Diminution des dettes <sup>(2)</sup>	9	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

(1) Valorisation se rapportant aux swaps de change, banque, en tenant compte de la dévaluation du bolivar (cf. faits marquants).

(2) En raison de la valorisation sur emprunt et prêt aux filiales étrangères, banques et swap de change.

## NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2013	2014
Créances rattachées à des participations	1	-
Clients et comptes rattachés	2	2
Valeurs mobilières de placement	3	-
Disponibilités	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>4</b>



## NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2013	2014
Emprunt obligataire	8	7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1	-
Emprunts et dettes financières divers	11	11
Fournisseurs et comptes rattachés	3	3
Dettes fiscales et sociales	8	7
Autres dettes	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>29</b>

## NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Rubriques et postes (en millions d'euros)	31 décembre 2013	Affectation du résultat 2013	Augmentation, réduction du capital	Autres	Résultats 2014	31 décembre 2014
<b>Capital en nombre d'actions <sup>(1)</sup></b>	<b>225 897 396</b>		<b>2 914 150</b>			<b>228 811 546</b>
Capital en valeur	452		6			458
Primes d'émission, d'apport, de fusion	598		40			638
Réserve légale	45					45
Réserves réglementées	-					-
Autres réserves	-					-
Report à nouveau	130	229				359
Résultat de l'exercice	414	(414)			41	41
Provisions réglementées	-					-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 639</b>	<b>(185) <sup>(2)</sup></b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>1 541</b>

(1) La valeur nominale est de 2 euros. Au 31 décembre 2014, Edenred SA détient 1 166 121 actions propres, soit 0,51% du capital social, en direct (renvoi Note 2) et suivant un contrat de liquidité (Note 8).

(2) Dividendes de 185 millions d'euros mis en paiement le 18 juin 2014.

## NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014
Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	-	-
Date d'exercibilité des options	07/08/2014	12/03/2015	28/02/2016	-	-
Date d'expiration	06/08/2018	11/03/2019	27/02/2020	-	-
Prix d'exercice (en euros)	13,69	18,81	19,03	-	-
Juste valeur IFRS 2 (en euros)	2,62	5,07	4,25	-	-
Conditions d'acquisition	condition de présence au 06/08/2014 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	condition de présence au 11/03/2015 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	condition de présence au 27/02/2016 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	-	-
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	429 500	10 350	12 000	-	-
Nombre exercé depuis l'origine	1 675 846	-	-	-	-
Nombre d'options restantes au 31 décembre	2 130 154	601 350	370 800	-	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014
Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	18/02/2013	17/02/2014
Date d'acquisition	07/08/2013 ou 07/08/2015 <sup>(1)</sup>	12/03/2014 ou 12/03/2016 <sup>(2)</sup>	28/02/2015 ou 28/02/2017 <sup>(3)</sup>	19/02/2016 ou 19/02/2018 <sup>(4)</sup>	18/02/2017 ou 18/02/2019 <sup>(5)</sup>
Juste valeur IFRS 2 pour les résidents fiscaux français (en euros)	12,46	18,65	18,69	19,72	14,12
Juste valeur IFRS 2 pour les non-résidents fiscaux français (en euros)	11,82	17,78	17,61	19,18	14,58
Conditions d'acquisition	1/3 sur FFO 2011 et VE 2011	1/3 sur FFO 2011 et VE 2011	1/3 sur FFO 2012 et VE 2012	40% FFO 2013-2015, 40% VE 2013-2015, 20% performance relative TSR 2013-2015	40% FFO 2014-2016, 40% VE 2014-2016, 20% performance relative TSR 2014-2016
Nombre d'actions attribuées à l'origine	912 875	805 025	867 575	845 900	824 000
Nombre d'actions acquises au 31 décembre	259 066	244 400	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	54 887	57 712	79 487	50 642	10 666
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre	<b>598 922</b>	<b>502 913</b>	<b>788 088</b>	<b>795 258</b>	<b>813 334</b>

(1) Le 7 août 2013 pour les résidents fiscaux français et le 7 août 2015 pour les non-résidents fiscaux français.

(2) Le 12 mars 2014 pour les résidents fiscaux français et le 12 mars 2016 pour les non-résidents fiscaux français.

(3) Le 28 février 2015 pour les résidents fiscaux français et le 28 février 2017 pour les non-résidents fiscaux français.

(4) Le 19 février 2016 pour les résidents fiscaux français et le 19 février 2018 pour les non-résidents fiscaux français.

(5) Le 18 février 2017 pour les résidents fiscaux français et le 18 février 2019 pour les non-résidents fiscaux français.

## NOTE 15 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts Obligataires <sup>(1) (3)</sup>	1 283	8	800	475
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(1) (3)</sup>	13	13	-	-
Emprunts et dettes financières divers <sup>(2) (3)</sup>	1 269	1 003	266	-
<b>Dettes d'exploitation</b>				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4	4	-	-
<b>Dettes diverses</b>				
Dettes fiscales et sociales	10	10	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	1	1	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>2 580</b>	<b>1 039</b>	<b>1 066</b>	<b>475</b>

(1) Emprunts Obligataires souscrits en 2010, 2012, et 2013 (valeur brute).

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 75 millions d'euros et nouvelle obligation (valeur brute) : 250 millions d'euros.

(2) Concerne les comptes courants financiers et emprunts avec nos filiales.

(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises suivantes :

<b>Dettes par devises</b>	
CZK	37
EUR	2 250
GBP	164
HUF	10
MXN	73
JPY	14
SEK	14
CHF	4
USD	7
<b>TOTAL DES CONTRE-VALEURS</b>	<b>2 580</b>

## NOTE 16 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	À un an au plus	À plus d'un an
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	1 465	6	1 459
Prêts			
Autres immobilisations financières	23	23	
<b>Créances de l'actif circulant</b>			
Créances clients et comptes rattachés	10	10	
Autres créances	151	150	1
Charges constatées d'avance	1	1	
<b>TOTAL DES CRÉANCES</b>	<b>1 650</b>	<b>190</b>	<b>1 460</b>

Dont contre-valeur en euros des devises suivantes :

<b>Créances par devises</b>	
EUR	1 628
ZAR	3
SGD	14
Autres devises	5
<b>TOTAL DES CONTRE-VALEURS</b>	<b>1 650</b>

NOTE 17 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES <sup>(1)</sup>

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
<b>Actif</b>		
Participations	2 441	2 470
Créances rattachées à des participations	1 512	1 465
Autres titres immobilisés	3	3
Créances clients et comptes rattachés	10	10
Autres créances	101	142
<b>Passif</b>		
Emprunts et dettes financières divers	1 163	1 269
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1	1
<b>Résultat</b>		
Produits de participation	126	141
Autres produits financiers	2	2
Charges financières	27	26

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

## NOTE 18 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
France	9	7
<b>TOTAL FRANCE</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
International	22	22
<b>TOTAL INTERNATIONAL</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES</b>	<b>31</b>	<b>29</b>

## NOTE 19 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
Membres de Direction (Comex) (hors charges) et Conseil d'administration	6	6
<b>Effectif rémunéré par l'entreprise</b>		
<b>Statut des salariés</b>		
Cadres	177	183
Agents de maîtrise	6	7
Employés (stagiaires)	10	13
Apprentis & contrats de professionnalisation	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	<b>207</b>

L'effectif total salarié de la Société est de 207 dont 3 personnes refacturées à des filiales.

### Droit Individuel à la Formation (DIF)

En application de l'avis 2004F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Edenred SA n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les droits acquis au 31 décembre 2014 sont de 8 553 heures.

## NOTE 20 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
<b>Produits financiers de participation</b>	<b>126</b>	<b>141</b>
Dividendes reçus des filiales	78	97
Produits sur prêts et créances internes	48	44
<b>Autres intérêts et produits assimilés</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
Produits sur comptes courants	1	2
Intérêts sur swap de taux & change	5	3
Autres intérêts	4	4
<b>Reprises de provisions financières</b>	<b>119</b>	<b>51</b>
Reprises de provisions sur titres de participations	112	37
Reprises de provisions sur autres créances		
Reprises de provisions sur risques et charges	7	14
<b>Différence positive de change</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>256</b>	<b>203</b>
<b>Intérêts et charges assimilés</b>	<b>(77)</b>	<b>(70)</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	(39)	(44)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(4)	(2)
Intérêts sur dettes financières diverses	(7)	(4)
Intérêts sur comptes courants	(2)	(2)
Intérêts sur emprunt filiales	(25)	(18)
<b>Dotations financières aux amortissements et provisions</b>	<b>(52)</b>	<b>(70)</b>
Dotations de provisions sur titres de participations	(39)	(47)
Dotations de provisions sur prêts		
Dotations de provisions sur actif circulant	(1)	(1)
Dotations aux amortissements prime emprunts obligataires		
Dotations de provisions sur risques et charges	(12)	(22)
<b>Différence négative de change</b>		<b>(1)</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(129)</b>	<b>(141)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>127</b>	<b>62</b>

## NOTE 21 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2014 avant impôt est de (2) millions d'euros. Il s'explique principalement par :

(en millions d'euros)	2013	2014
Plus et moins-values/cessions sur opération de capital	-	(6)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières	305	-
Dotations exceptionnelles financières	(1)	(1)
Dotations exceptionnelles risques & charges	(4)	(1)
Dotations aux provisions sur risques filiales	-	-
Reprises de provisions pour risques filiales	-	6
<b>TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>300</b>	<b>(2)</b>

## NOTE 22 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES ET PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### A. Impôt social Edenred SA

Au titre de l'exercice, le résultat fiscal de la Société (hors régime groupe intégration fiscale) est déficitaire pour un montant de 69 millions d'euros.

La charge/(crédit) d'impôt s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2013	2014
Impôt sur le résultat courant	(12)	(18)
impôt sur le résultat exceptionnel	4	-
Impôt sur les bénéfices <sup>(1)</sup>	(8)	(5)

(1) Ce poste comprend : la contribution additionnelle à l'impôt société de 3% au titre des montants distribués dont la mise en paiement est intervenue depuis le 15 septembre 2014, pour un montant de 4 millions et (9) millions de boni intégration fiscale.

Le solde des impôts différés actifs potentiels provenant de différences d'imposition (y compris les reports déficitaires) s'élève au 31 décembre 2014 à un montant net de 56 millions d'euros.

### B. Périmètre d'intégration fiscale

L'option pour le régime de l'intégration fiscale (article 223A du CGI), et l'accord des filiales rentrant dans le périmètre, ont été déposés à la Direction des Grandes Entreprises, le 18 mars 2011. L'option pour le régime a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Une convention d'intégration fiscale entre Edenred SA la mère et ses filiales intégrées a été signée en 2011.

Sur l'exercice 2014, le périmètre d'intégration fiscale est le suivant :

- Saminvest ;
- ASM ;
- Edenred France ;
- Veninvest Quattro ;
- Veninvest Cinq ;
- Veninvest Huit ;
- Accentiv' Travel ;
- Servicarte ;
- Veninvest Neuf ;
- Veninvest Dix ;
- Veninvest Onze ;
- Veninvest Douze ;
- Veninvest Quatorze ;
- Veninvest Quinze ;
- Veninvest Seize ;
- Gabc \* ;
- Edenred paiement \*.

### C. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni de 9 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé un déficit Groupe de 43 millions d'euros.

\* Sociétés intégrées fiscalement sur l'exercice 2014.

## D. Périmètre de consolidation

La société Edenred SA assure le rôle de société consolidante du groupe Edenred.

## NOTE 23 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2014 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 décembre 2013	31 décembre 2014
<b>Engagement de travaux</b>					
Avals, cautions et garanties données <sup>(1)</sup>	6	6	5	50	17
Garanties sur emprunts bancaires <sup>(2)</sup>	9	1	2	9	12
<b>GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>29</b>

(1) Cette ligne correspond aux cautions pour le compte de filiales en faveur d'établissements financiers pour un montant de 9 millions d'euros et aux engagements d'achats donnés pour 9 millions d'euros ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fond d'investissement Partech international VI.

(2) Cette ligne correspond aux garanties sur emprunts pour des filiales en faveur d'établissements financiers.

## Instruments financiers de couverture

### Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2014, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Échéance 2015	31 décembre 2014
		Valeur nominale
<b>Ventes à terme et swaps de change</b>		
ZAR	2	2
USD	1	1
RUB	1	1
HKD	1	1
<b>VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Achats à terme et swaps de change</b>		
GBP	158	158
SEK	13	13
CZK	33	33
MXN	69	69
JPY	14	14
TRY	5	5
HUF	4	4
USD	3	3
CHF	4	4
<b>VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE</b>	<b>305</b>	<b>305</b>



Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme en équivalent euros. La « Juste valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-Groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 7 millions d'euros.

Options de change et ventes à terme (en millions d'euros)	Échéance 2015	31 décembre 2014
BRL	39	39
<b>TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE</b>	<b>39</b>	<b>39</b>

Au 31 décembre 2014, la juste valeur de l'ensemble de ces couvertures EUR/BRL représente un actif de 1 million d'euros. Ces opérations concernent des couvertures économiques sur dividendes internes.

### Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivants :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2014 Notionnel	2015	2016	Au-delà
Swaps de taux emprunteur taux fixe EUR Euribor/taux fixe	117	67		50
Collar de taux emprunteur taux fixe	33	33		
Swaps de taux emprunteur taux variable Taux fixe/EUR Euribor	900			900
<b>VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX</b>	<b>1 050</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>950</b>

La valeur notionnelle indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes ces opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif net de 37 millions d'euros.

## NOTE 24 FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Filiales et participations	Devises	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu <i>(en pourcentage)</i>	Brute	Nette	Provisions
<b>A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA</b>							
<b>1- Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)</b>							
<b>a) Filiales françaises</b>							
Accentiv' Travel							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	2 400	(845)	100,00%	14 183	1 944	12 239
Edenred France							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	464 967	(6 529)	100,00%	641 997	641 997	
Veninvest Quattro							
166 - 180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	6 444	(3 511)	100,00%	6 444	2 513	3 931
Veninvest Cinq							
166 - 180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	7 381	(2 140)	100,00%	7 381	1 852	5 529
Veninvest Huit							
166 - 180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	6 789	(582)	100,00%	6 789	1 842	4 947
ASM							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	306 267	10	100,00%	306 267	306 267	
Saminvest							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	3 060	306	60,00%	276 760	276 760	
Veninvest Neuf							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	5 594	(1 547)	100,00%	5 594	1 508	4 086
Veninvest Onze							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	5 485	(3 241)	100,00%	5 485	1 133	4 352
Veninvest Douze							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92 240 Malakoff	EUR	9 454	(4 022)	100,00%	9 454	2 188	7 266
Veninvest Quinze							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92240 Malakoff	EUR	4 570	(2 520)	100,00%	4 570	488	4 082
Veninvest Seize							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92240 Malakoff	EUR	10 913	(6 131)	100,00%	10 913	1 107	9 806
Veninvest Quatorze							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92240 Malakoff	EUR	4 570	(328)	100,00%	4 570	1 294	3 276

<i>(en milliers d'euros)</i>							
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2014
		527	527	(517)	(517)	-	1,00000
434 679		143 372	143 372	71 389	71 389	-	1,00000
		-	-	(425)	(425)	-	1,00000
		-	-	(3 395)	(3 395)	-	1,00000
		-	-	(4 369)	(4 369)	-	1,00000
		-	-	16 617	16 617	-	1,00000
		-	-	25 529	25 529	33 606	1,00000
		-	-	(2 544)	(2 544)	-	1,00000
		-	-	(1 116)	(1 116)	-	1,00000
		-	-	(3 249)	(3 249)	-	1,00000
		-	-	(1 565)	(1 565)	-	1,00000
		-	-	(3 680)	(3 680)	-	1,00000
		-	-	(2 951)	(2 951)	-	1,00000



## ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	(en milliers de monnaie locale)			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
<b>b) Filiales étrangères</b>							
Edenred Belgium Av. Herrmann Debroux 44 1 160 Bruxelles	EUR	8 608	192 176	100,00%	865 415	865 415	
Edenred Portugal SA Edificio Adamastor, Torre B Av. D.Joao II 1 990-077 Lisoa	EUR	2 030	6 454	50,00%	6 765	3 352	3 413
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	EUR	1 520	5 991	100,00%	26 651	26 651	-
Edenred Espana SA (Espagne)	EUR	11 544	24 042	100,00%	53 141	53 141	
Edenred Finland OY Elimaenkatu15 00510 Helsinki	EUR	6 536	(150)	33,55%	6 502	6 502	
Shangai Yagao Meal Service Card Company Ltd (Chine)	CNY	62 209	(117 062)	100,00%	6 362	-	6 362
Edenred India PVT Ltd (Inde) <sup>(1)</sup>	INR	246 131	229 142	94,90%	14 001	8 619	5 382
Edenred Singapore Pte Ltd (Singapour)	SGD	6 392	(10 697)	100,00%	14 772	-	14 772
Surgold India PVT Ltd (Inde) <sup>(1)</sup>	INR	15 898	42 681	100,00%	7 539	-	7 539
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	35 760	57,00%	16 309	16 309	
Inversiones Dix Venezuela SA	VEF	207 719	28 840	100,00%	18 608	3 480	15 128
Big Pass (Colombie)	COP	1 514 440	3 681 965	100,00%	12 759	11 462	1 297
Edenred China	CNY	190 000	60 489	100,00%	21 644	13 919	7 725
Barclays Vouchers Co. Ltd	JPY	1 000 000	(590 944)	100,00%	29 624	22 931	6 693
<b>2-Participations (10 à 50% du capital détenu par la société Edenred SA)</b>							
<b>a) Sociétés françaises</b>							
<b>b) Sociétés étrangères</b>							
<b>3-Autres titres immobilisés (capital détenu &lt; 10%)</b>							
<b>a) Sociétés françaises</b>							
<b>b) Sociétés étrangères</b>							
Edenred Polska Sp Zo.o. (Pologne)	PLN	18 170	5 417	5,00%	4 682	243	4 439
Edenred Italie SRL Via GB Pirelli 19 Milano Italia	EUR	5 959	39 942	1,70%	16 717	15 051	1 666
Edenred Servicos E Participacoes S/A	BRL	138 261	226 554	1,70%	9 608	9 608	
<b>B-Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital de la société Edenred SA</b>							
<b>a) Filiales françaises</b>							
SERVICARTE 166-180 Bld Gabriel Peri 92 240 Malakoff	EUR	610	252	100,00%	2 799	2 799	

*(en milliers d'euros)*

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2014
664 458		54 300	54 300	85 007	85 007	49 179	1,00000
	-	5 260	5 260	106	106	-	1,00000
		9 266	9 266	(1 202)	(1 202)	-	1,00000
65 078		15 866	15 866	15 696	15 696	1 412	1,00000
		7 905	7 905	(4 458)	(4 458)	-	1,00000
		166	20	(4 344)	(530)	-	8,18890
		319 350	3 939	17 280	213	-	81,08250
		5 092	3 025	(1 303)	(774)	-	1,68310
	-	1 810 567	22 330	(51 988)	(641)	-	81,08250
		1 164 497	17 551	513 720	7 743	3 063	66,35020
		-	-	10 781	162	-	66,35020
		8 617 931	3 245	(1 425 052)	(537)		2 655,99380
		6 033	737	(15 461)	(1 888)	-	8,18890
		636 967	4 537	(28 440)	(203)	-	140,39750
		6 114	1 461	(6 372)	(1 523)	-	4,18520
295 000		1 076 404	1 076 404	45 077	45 077	768	1,00000
		-	-	342 923	109 788	853	3,12350
		14 000	14 000	2 039	2 039	2 135	1,00000



## ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
GABC							
166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	60	(64)	100,00%	760	760	
LCCC 32 Ter Bld Ornano 93 200 Saint-Denis <sup>(4)</sup>	EUR	188	(9)	44,32%	1 141	1 141	
Veninvest Dix							
166- 180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	15	(7)	100,00%	15	15	
ACTIVITIZ							
4 bis rue Saint Saveur 75 002 PARIS <sup>(1)</sup>	EUR	49	635	9,89%	250	-	250
PROWECLUB	EUR	28 345	267	9,95%	2 820	2 820	-
VOUS AVEZ CHOISI	EUR	158	(173)	30,28%	244	-	244

*(en milliers d'euros)*

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2014
		-	-	29	29		1,00000
		156 444	156 444	547	547	-	1,00000
		-	-	(3)	(3)	-	1,00000
		2 444	2 444	(193)	(193)	-	1,00000
		785	785	344	344		1,00000
		5	5	(60)	(60)	-	1,00000



## ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
<b>b) Sociétés étrangères</b>							
SOLTIS BV Weena 695 3013 AM Rotterdam (Pays-Bas)	EUR	140	65	100,00%	494	391	103
Edenred Austria GmbH Am Euro Platz 1, A-1120 Wien (Autriche)	EUR	1 600	44	100,00%	1 589	1 589	
Edenred North America Inc. Corporate Insurance Boker Magyarország KFT (Hongrie)	USD	15 616	13 303	100,00%	333	333	
Edenred Bulgaria ad 137 Tzarigradsko Shausse Bld Sofia 1784, Bulgaria	HUF	50 000	(20 619)	56,00%	105	55	50
Edenred Bulgaria ad 137 Tzarigradsko Shausse Bld Sofia 1784, Bulgaria	BGN	3 392	(896)	50,00%	1 272	496	776
Westwell Group SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	USD	1 864	1 002	100,00%	2 209	2 209	
Edenred Peru SA (Perou)	PEN	900	(575)	67,00%	1 455	104	1 351
Edenred Panama SA	PAB	1 250	(1 438)	100,00%	1 024	-	1 024
Edenred South Africa (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	ZAR	5 000	(48 144)	74,00%	424	424	
Edenred Maroc SAS 110 BD Zerktoni Casablanca	MAD	11 000	(26 479)	51,00%	496	-	496
Beijing Yagao Meal Service Card Company Ltd (Chine)	CNY	16 435	(23 053)	88,75%	1 854	-	1 854
Edenred s.a.l (Liban) Sid El Bauchrieh Beyrouth	LBP	3 250	(3 742)	80,00%	1 559	219	1 340
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	CNY	7 041	(4 579)	100,00%	650	650	
Edenred Colombia S.A.S (Colombie)	COP	218 818	584 312	96,70%	2 084	370	1 714
Ticket Servicos SA (Brésil)	BRL	40 221	323 470	0,11%	230	230	
Edenred Bresil Participacoes SA (Brésil)	BRL	555 634	(33 432)	7,04%	3 306	3 306	
Edenred Suisse SA	CHF	2 500	-	100,00%	2 456	1 627	829
Savingstar	USD	27 370	(19 295)	10,80%	3 887	3 887	
Izicard <sup>(3)</sup>	EUR	-	-	35,33%	425	425	
Launchpad <sup>(2)</sup>	GBP	0	452	11,10%	338	338	
Edenred Partners Capital <sup>(3)</sup>	GBP	-	-	10,00%	1	1	
Edenred Magyarország Kft (Hongrie)	HUF	89 000	429 880	1,69%	373	-	373
Vouchers Services SA 33 Avenue Galatsiou 11 141 Athens Greece	EUR	500	167	1,70%	0	0	



<i>(en milliers d'euros)</i>							
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2014
	-	-	-	255	255	-	1,00000
	-	1 451	1 451	106	106	47	1,00000
	-	527	397	(2 489)	(1 873)	-	1,32890
	-	-	-	-	-	-	308,73710
	-	3 032	1 550	(45)	(23)	-	1,95580
	-	-	-	1 831	1 378	1 446	1,32890
	-	-	-	(884)	(235)	-	3,76970
	-	-	-	-	-	-	1,32890
2 517	-	18 217	1 264	2 615	182	-	14,40760
	-	2 655	238	(2 170)	(194)	-	11,16980
	-	549	67	(1 329)	(162)	-	8,18890
412	-	1 045	1	(69)	(0)	-	2 006,35720
	-	30 084	3 674	886	108	-	8,18890
	-	-	-	(138 495)	(52)	-	2 655,99380
	-	933	299	344	110	55	3,12350
	-	-	-	341 430	109 310	3 498	3,12350
	-	355	292	(343)	(282)	-	1,21460
	-	5 970	4 492	(4 502)	(3 388)	-	1,32890
	-	-	-	-	-	-	1,00000
	-	120	149	(418)	(518)	-	0,80650
	-	-	-	-	-	-	0,80650
	-	185 182	600	(153 129)	(496)	-	308,73710
	-	6 011	6 011	2 188	2 188	24	1,00000



## ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
Edenred Uk Group Limited 50 Vauxhall Bridge Road, London SW1V 2RS UK	GBP	13 394	52 612	1,70%	3 117	3 117	
Edenred Sweden Liljeholmsstranden 3 105 40 Stockholm	SEK	9 974	20 660	1,70%	897	500	397
Edenred Mexico SA DE CV Lago Rodolfo 29Granada CP 11 520 Mexico DF	MXN	175 154	51 545	1,70%	3 256	3 256	
Luncheon Tickets SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	UYU	5 236	4 054	1,74%	231	231	
Edenred Romania SRL	RON	73 162	(24 490)	1,70%	4 426	1 497	2 929
Edenred Slovakia (Slovaquie)	EUR	664	96	1,70%	309	309	
Edenred Kurumsal Coz.A.S (Turquie)	TRY	2 980	3 653	1,70%	55	55	
G Log Servicos De Gestao De Distribuicao Ltda (Brésil)	BRL	10	(480)	1,70%	1	1	
Ticketseg - Corretora De Seguros S/A (Brésil)	BRL	2 526	216	0,43%	8	8	
Accentiv Servicos Tecnologia Da Informacoa S/A	BRL	21 114	(1 280)	0,31%	387	32	355
Edenred Cz S.R.O Na Porici 5, Praha 1, Czech Republic	CZK	13 500	673 426	1,70%	725	725	
<b>3-Autres titres immobilisés (capital détenu &lt; 10%)</b>							
<i>A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital</i>							
a) Filiales françaises (ensemble)					1 300 407	1 240 893	59 514
b) Filiales étrangères (ensemble)					1 131 099	1 056 683	74 416
<i>B-Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital</i>							
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)					8 029	7 535	494
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)					39 976	26 385	13 591
<b>TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 24)</b>					<b>2 479 512</b>	<b>2 331 497</b>	<b>148 015</b>

*Bilans provisoires et non encore audités*

(1) Bilans clos au 31/03/2013.

(2) Bilan clos au 28/02/2014.

(3) Création en 2014.

(4) Exercice de 19 mois.

<i>(en milliers d'euros)</i>							
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2014
	-	71 667	88 862	1 166	1 446	165	0,80650
	-	79 527	8 740	(2 311)	(254)	32	9,09870
	-	1 087 214	61 545	210 784	11 932	185	17,66530
	-	-	-	156 711	5 085	64	30,82020
	-	72 661	16 350	21 329	4 799		4,44420
	-	9 414	9 414	2 664	2 664	40	1,00000
	-	35 584	12 240	20 323	6 991	84	2,90720
	-	7 049	2 257	1 752	561	-	3,12350
	-	1 216	389	1 157	370	1	3,12350
	-	35 483	11 360	1 414	453		3,12350
	-	402 944	14 633	68 815	2 499	140	27,53710
434 679	-					33 606	
1 024 536	-					55 275	
-	-					2 135	
2 929	-					5 781	
<b>1 462 144</b>	-					<b>96 797</b>	

## NOTE 25 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1- Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	452	452	452	452	458
Nombre d'actions émises	225 897 396	225 897 396	225 897 396	225 897 396	228 811 546
Nombre d'obligations convertibles en actions					
<b>2- Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	18	24	26	31	29
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	222	297	68	356	64
Impôt sur les bénéfices		13	10	8	5
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	152	378	56	414	41
Montant des bénéfices distribués <sup>(1)</sup>	113	158	185	185	190
<b>3- Résultats par action (en euros)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,98	1,31	0,30	1,58	0,28
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,67	1,67	0,25	1,83	0,18
Dividende net attribué à chaque action	0,50	0,70	0,82	0,83	0,84
<b>4- Personnel</b>					
Nombre de salariés <sup>(2)</sup>	136	148	160	174	179
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux	(5)	(17)	(18)	(29)	(19)
Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.	(4)	(9)	(10)	(11)	(15)

(1) Proposé au titre de l'année 2014 sur une base de 226 623 633 actions.

(2) Effectif moyen au 31 décembre.

# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

<b>7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>252</b>	<b>7.3 ACTIONNARIAT</b>	<b>263</b>
7.1.1 Dénomination sociale	252	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	263
7.1.2 Registre du commerce et des sociétés et code APE	252	7.3.2 Dividendes	265
7.1.3 Date de constitution et durée de la société	252	<b>7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED</b>	<b>266</b>
7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	252		
7.1.5 Objet social	252		
<b>7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>253</b>		
7.2.1 Description des actions de la société	253		
7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	257		
7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	260		
7.2.4 Titres donnant accès au capital	262		
7.2.5 Titres non représentatifs du capital	262		
7.2.6 Capital – Évolution du capital	262		



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.1 Renseignements sur la société

## 7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

### 7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE

---

La Société a pour dénomination sociale « Edenred ».

### 7.1.2 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET CODE APE

---

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro d'identification 493 322 978 RCS Nanterre. Le code APE de la Société est 6420Z.

### 7.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

---

La Société a été constituée le 14 décembre 2006 pour une durée de 99 ans, sous la forme d'une société par actions simplifiée et a été transformée en société anonyme le 9 avril 2010.

### 7.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

---

Le siège social de la Société est situé au 166 à 180, boulevard Gabriel-Péri, 92 240 Malakoff, France.

Téléphone : +33 (0)1 74 31 75 00.

Edenred est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, régie notamment par les dispositions du Code de commerce.

### 7.1.5 OBJET SOCIAL

---

L'objet social est décrit à l'article 3 des statuts de la Société, disponibles sur demande au siège ou accessibles sur le site [www.edenred.com/finance](http://www.edenred.com/finance).

La Société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte de tiers :

- la conception, la réalisation, la promotion, la commercialisation et la gestion de titres de services, quel que soit le support, physique ou dématérialisé, et plus généralement de toutes prestations, dans les domaines des avantages aux salariés et aux citoyens, de la récompense et de la fidélisation, et de la gestion de frais professionnels ;
- l'activité de conseil, de réalisation, de promotion et d'exploitation de tous systèmes d'informations nécessaires au développement et à la mise en œuvre des titres et des opérations mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la gestion des transactions financières afférentes à celles-ci ;
- l'activité de conseil, d'analyse et d'expertise en matière d'évaluation des moyens administratifs, techniques et financiers nécessaires au développement et à la mise en œuvre de politique de titres de services et plus généralement des opérations mentionnées ci-dessus ;
- la prise de participation, par tous moyens, dans toutes sociétés ou tous groupements, français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe ;
- toutes relations et communications publiques, organisation de colloques et séminaires, réunions, conventions et spectacles et événements se rapportant aux opérations mentionnées ci-dessus ;
- le financement et la gestion de la trésorerie à court, moyen ou long terme des sociétés qu'elle contrôle ou qui sont placées sous le même contrôle qu'elle et à cet effet la conclusion de tous emprunts en France ou à l'étranger, en euros ou en devises, l'octroi de tous prêts et avances, en euros ou en devises et la conclusion de toutes opérations de trésorerie, de placement et de couverture ;

- et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes et susceptibles d'en faciliter la réalisation.

Pour réaliser cet objet, la Société peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'ils soient, et notamment par voie de création de sociétés nouvelles,

de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'acquisition, de fusion dès lors qu'ils contribuent ou peuvent contribuer, facilitent ou peuvent faciliter la réalisation des activités ci-dessus définies ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux, industriels ou financiers de la Société, de ses filiales ou des entreprises avec lesquelles elle est en relations d'affaires.

## 7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

### 7.2.1 DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

#### 7.2.1.1 Nature, catégorie et admission à la négociation – code ISIN

Au 31 décembre 2014, le capital de la Société est composé de 228 811 546 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, entièrement libérées.

Les 228 811 546 actions sont des actions ordinaires donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée.

La totalité des actions de la Société est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et fait partie de l'indice CACLarge60.

Le code ISIN de la Société est FR0010908533 et son mnémonique est EDEN.

#### 7.2.1.2 Droit applicable et tribunaux compétents

Les actions de la Société sont soumises à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige avec la Société sont ceux du lieu du siège social de la Société lorsque la Société est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque la Société est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile.

#### 7.2.1.3 Forme des actions et modalités d'inscription en compte

Les actions de la Société pourront revêtir la forme nominative, pure ou administrée, ou au porteur, au choix des actionnaires.

En application des dispositions de l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les actions de la Société, quelle que soit leur forme, sont dématérialisées et sont, en conséquence, obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon le cas, par la

Société ou un prestataire habilité. Les droits des titulaires sont représentés par une inscription en leur nom dans les livres :

- de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative pure ;
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix et de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative administrée ; et
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur.

L'ensemble des actions de la Société est admis aux opérations d'Euroclear France en qualité de dépositaire central et aux systèmes de règlement-livraison.

Les actions se transmettent par virement de compte à compte et le transfert de leur propriété résulte de leur inscription au compte titres de l'acquéreur, conformément aux dispositions des articles L. 211-15 et L. 211-17 du Code monétaire et financier.

Le service des titres et le service financier des actions de la Société sont assurés par Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3).

#### 7.2.1.4 Droits attachés aux actions

Les actions de la Société sont, dès leur création, soumises à toutes les stipulations des statuts de la Société. En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société, les principaux droits attachés aux actions de la Société sont décrits ci-après.

##### Droit à dividendes

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé au moins cinq pour cent (5%) pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.2 Renseignements relatifs aux actions de la société

cause quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable aux actionnaires sous forme de dividende, et ce, dans les conditions légales et réglementaires.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société statuant sur les comptes de l'exercice peut accorder un dividende à l'ensemble des actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de leur mise en paiement sont prescrits et doivent, passé ce délai, être reversés à l'État.

L'Assemblée générale a la faculté de prélever, sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividende, les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra.

Cependant, hors le cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Les dividendes versés à des non-résidents sont soumis à une retenue à la source en France (cf. la section 7.2.1.8 du présent Document de Référence page 256).

#### Droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, l'article 24 des statuts de la Société prévoit que, dans certaines circonstances, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué aux actions.

Ainsi, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

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

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation

entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent article. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la Société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

L'article 24 des statuts de la Société prévoit que lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, sous réserve du droit du nu-proprétaire de voter personnellement lorsqu'est requis par la loi un vote unanime des actionnaires.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2014 est affiché en partie 7.3 ci-après.

#### Droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie

En l'état actuel de la législation française, toute augmentation de capital en numéraire, immédiate ou à terme, ouvre aux actionnaires, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation et peut prévoir, ou non, un délai de priorité de souscription des actionnaires. Lorsque l'émission est réalisée par une offre au public ou par une offre réalisée par voie de placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20% du capital social par an, le prix d'émission doit être fixé dans le respect des dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce.

En outre, l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide une augmentation de capital peut la réserver à des personnes nommément désignées ou à des catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées, en application de l'article L. 225-138 du Code de commerce.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut également la réserver aux actionnaires d'une autre société faisant l'objet d'une offre publique d'échange initiée par la Société en application de l'article L. 225-148 du Code de commerce. Les augmentations de capital par apports en nature au profit des apporteurs font l'objet d'une procédure distincte prévue à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

Pendant la durée de la souscription, ce droit est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, il est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même. Les actionnaires peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel de souscription, en application des articles L. 225-132 et L. 228-91 du Code de commerce.

#### Droit de participation aux bénéfices de la Société

Les actionnaires de la Société ont droit aux bénéfices dans les conditions définies par les articles L. 232-10 et suivants du Code de commerce.



### Droit de participation à tout excédent en cas de liquidation

Chaque action, de quelque catégorie qu'elle soit, donne droit, dans la propriété de l'actif social et, le cas échéant, dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente, compte tenu s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, ou libéré ou non libéré.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

### Clause de rachat – Clause de conversion

Les statuts ne prévoient pas de clause de rachat ou de conversion des actions.

### Identification des actionnaires

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires.

### Franchissement de seuils

Toute personne venant à détenir ou à cesser de détenir, seule ou de concert, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société, dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi et les règlements.

De plus, outre les seuils prévus par la loi, en application de l'article 9 des statuts, toute personne venant à détenir, seule ou de concert, une fraction égale à un pour cent (1%) du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient.

À partir de ce seuil de 1%, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues à l'alinéa précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par multiple de 0,50% du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par multiple de 1% du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse. En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 3% du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

De plus, outre les seuils prévus par la loi, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant

plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société indiquer les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir en mentionnant les précisions visées au 2<sup>e</sup> alinéa du VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

À l'issue de chaque période de douze mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée au paragraphe précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour l'application des dispositions statutaires relatives aux franchissements de seuils, sont assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à déclaration, les actions ou droits de vote mentionnés à l'article L. 233-9 I du Code de commerce.

#### 7.2.1.5 Restrictions à la libre négociation des actions

Aucune clause statutaire ne restreint la libre négociation des actions composant le capital de la Société. Une description détaillée des engagements pris par la Société et certains de ses actionnaires figure à la section 7.3.1 du présent Document de Référence page 263.

#### 7.2.1.6 Réglementation française en matière d'offres publiques

La Société est soumise aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France relatives aux offres publiques obligatoires, aux offres publiques de retrait et à la procédure de retrait obligatoire.

##### Offre publique obligatoire

L'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et les articles 234-1 et suivants du Règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt obligatoire d'une offre publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

##### Offre publique de retrait et retrait obligatoire

L'article L. 433-4 du Code monétaire et financier et les articles 236-1 et suivants (offre publique de retrait), 237-1 et suivants (retrait obligatoire à l'issue d'une offre publique de retrait) et 237-14 et suivants (retrait obligatoire à l'issue de toute offre publique) du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers prévoient les conditions de dépôt d'une offre publique de retrait et de mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire des actionnaires minoritaires d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

### 7.2.1.7 Offre publique d'achat initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucune offre publique d'achat émanant de tiers n'a été lancée sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours.

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- **structure du capital** : cf. section 7.3.1 page 264 du Document de Référence qui présente la répartition du capital et des droits de vote et le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par les principaux actionnaires ;
- **restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote** : cf. section 7.2 page 254 du Document de Référence concernant les franchissements de seuils statutaires ;
- **participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance** : cf. section 7.3.1 page 263 du Document de Référence ;
- **accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique** : cf. section 5.4 du Document de Référence page 121 ;
- **système d'actionnariat du personnel quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier** : conformément à l'article L. 214-40 du Code monétaire et financier, le Conseil de surveillance des FCPE décide des apports de titres aux offres d'achat et d'échange ;
- **règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts** : cf. section 5.2.2.1 page 107 du Document de Référence qui détaille les modalités de nomination et de remplacement des membres du Conseil d'administration. Il n'existe aucune règle spécifique applicable à la modification des statuts ;
- **accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle** : dette obligataire pour un total nominal de 1 275 millions d'euros susceptible d'être remboursée par anticipation en cas de changement de contrôle à l'initiative individuelle d'un investisseur obligataire (article 4 c – *Redemption at the option of the Bond Holders* – des prospectus obligataires des 4 octobre 2010, 21 mai 2012 et 23 octobre 2013).

### 7.2.1.8 Régime fiscal des actions

En l'état actuel de la législation française et sous réserve de l'application éventuelle des conventions fiscales internationales, la présente section résume les règles relatives à la retenue à la source française susceptible de s'appliquer aux dividendes versés par la Société. Les personnes concernées doivent néanmoins s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier. Les non-résidents fiscaux français doivent également se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur État de résidence. Les résidents fiscaux français doivent par ailleurs se conformer à la législation fiscale française en vigueur.

#### (a) Retenue à la source sur les dividendes versés à des actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France

Les dividendes distribués par la Société font, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes, lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France. Sous réserve de ce qui est dit ci-après, le taux de cette retenue à la source est fixé à (i) 21 % lorsque le bénéficiaire est une personne physique domiciliée dans un État membre de l'Union européenne, ou dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale qui contient une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale (ii) 15% lorsque le bénéficiaire est un organisme sans but lucratif qui a son siège dans un tel État, qui serait imposé selon le régime de l'article 206-5 du Code général des impôts s'il avait son siège en France et qui remplit les critères prévus par les paragraphes 580 et suivants de l'instruction fiscale BOI-IS-CHAMP-10-50-10-40-, et à (iii) 30% dans les autres cas.

Sont exonérés de retenue à la source les revenus distribués aux organismes de placement collectif constitués sur le fondement d'un droit étranger situés dans un État membre de l'Union européenne ou dans un autre État ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales dont les stipulations permettent effectivement à l'administration d'obtenir des autorités de l'État dans lequel sont établis les organismes les informations nécessaires à la vérification que les organismes (i) lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de les investir, conformément à une politique d'investissement définie, dans l'intérêt de ces investisseurs, et (ii) présentent des caractéristiques similaires à celles d'organismes de placement collectif de droit français relevant de la section 1, des paragraphes 1, 2, 3, 5 et 6 de la sous-section 2, de la sous-section 3, ou de la sous-section 4 de la section 2 du chapitre IV du titre Ier du livre II du Code monétaire et financier.

Cette retenue à la source peut par ailleurs être réduite, voire supprimée, en application, notamment, des conventions fiscales internationales ou des dispositions de l'article 119 *ter* du Code général des impôts, applicable, sous certaines conditions, aux actionnaires personnes morales résidents de l'Union européenne.

En outre, sous réserve de remplir les conditions précisées dans la doctrine administrative publiée au BOI-RPPM-RCM-30-30-20-40, les personnes morales qui détiennent au moins 5% du capital de la Société peuvent sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de retenue à la source si leur siège de Direction effective est situé soit dans un autre État membre de l'Union européenne, soit dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'élimination des doubles impositions comportant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale.

Toutefois, les dividendes distribués par la Société feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 75% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, quelle que soit la résidence fiscale de l'actionnaire (sous réserve, le cas échéant, des dispositions plus favorables des conventions internationales) s'ils sont payés hors de France dans un État ou territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts. La liste des États et territoires non coopératifs est publiée par arrêté interministériel et mise à jour annuellement.

Il appartient aux actionnaires concernés de se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer notamment s'ils sont susceptibles de se voir appliquer la nouvelle législation relative aux États et territoires non coopératifs et/ou de bénéficier d'une réduction ou d'une exonération de la retenue à la source. Les actionnaires sont également invités à se renseigner sur les modalités pratiques d'application des conventions fiscales internationales, telles que notamment prévues par le BOI-INT-DG-20-20-20-20 relatif à la procédure dite « normale » ou dite « simplifiée » de réduction ou d'exonération de la retenue à la source.

### (b) Prélèvements à la source sur les dividendes versés à des actionnaires personnes physiques dont la résidence fiscale est située en France

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, les dividendes distribués par la Société à des personnes physiques résidentes fiscales de France sont, sous réserve de certaines exceptions, soumis à un prélèvement à la source non libératoire de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle le paiement a été réalisé. Ce prélèvement est effectué par l'établissement payeur des

dividendes s'il est situé en France. Lorsque l'établissement payeur est établi hors de France, les revenus sont déclarés et le prélèvement correspondant payé par le contribuable lui-même dans un délai de 15 jours suivant le paiement des revenus.

Le prélèvement ne s'applique pas aux revenus afférents à des titres détenus dans le cadre d'un plan d'épargne en actions (« PEA »).

Les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini au 1<sup>o</sup> du IV de l'article 1417 du Code général des impôts, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement sous certaines conditions.

Par ailleurs, que le prélèvement de 21% soit ou non applicable, le montant brut des dividendes distribués à des personnes physiques résidentes de France est également soumis aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5% qui sont prélevés à la source et s'ajoutent à l'impôt sur le revenu.

Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel s'agissant des règles d'impôt sur le revenu.

## 7.2.2 PROGRAMME DE RACHAT PAR EDENRED DE SES PROPRES ACTIONS

Le présent paragraphe constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers.

### 7.2.2.1 Autorisations données par l'Assemblée générale

#### Autorisations de rachat

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée générale du 13 mai 2014 a

Ce programme de rachat a les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	Actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	10% (étant précisé que le nombre d'actions acquises par Edenred en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital d'Edenred)
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	22 589 739 actions (soit 10% du capital au 31 décembre 2013)
Montant global maximum du programme	790 640 865 euros
Prix d'achat unitaire maximum	35 euros
Durée du programme	18 mois soit jusqu'au 12 novembre 2015

Par ailleurs, le Conseil d'administration va soumettre à l'Assemblée générale du 30 avril 2015 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, qui privera d'effet celle précédemment accordée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014, pour racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital de la Société (soit, à titre indicatif,

autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital de la Société. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois.

Le prix maximal d'achat a été fixé à 35 euros par action et est ajustable en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Les objectifs de ce programme sont détaillés dans le descriptif du programme de rachat d'actions publié le 30 juin 2014 sur le site Internet de la Société conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

20 693 241 actions, soit 9,04% du capital, au 31 décembre 2014, dans la mesure où, à cette date, Edenred détenait 2 187 913 de ses actions représentant 0,96% du capital social) à un prix maximum d'achat de 35 euros par action. Le montant global affecté au programme de rachat ne pourra être supérieur à 724 263 435 euros sur cette base. Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.2 Renseignements relatifs aux actions de la société

l'Assemblée générale du 30 avril 2015, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'annulation ultérieure de tout ou partie des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- la remise ultérieure (à titre de paiement, échange ou autre) dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ou de restructuration, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, et notamment dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport ;
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Edenred par un prestataire de services d'investissements agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme sera également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Le Conseil d'administration, en cas d'opération portant sur les capitaux propres de la Société, pourra ajuster le prix maximal afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options, d'instruments financiers dérivés (à l'exclusion toutefois des cessions d'options de vente) négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière soit

directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués pendant 18 mois à compter du jour de l'Assemblée générale en date du 30 avril 2015, à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur, et jusqu'au 29 octobre 2016.

#### Autorisation d'annulation

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée générale du 13 mai 2014 a autorisé, pour une durée de 24 mois, le Conseil d'administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10% du capital, par période de 24 mois.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'administration a décidé, le 16 décembre 2014, de procéder à une annulation de 1 622 871 actions, représentant environ 0,7% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat 2013 autorisé par l'Assemblée générale du 24 mai 2013 et affectées à l'annulation.

#### 7.2.2.2 Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2014

Au cours de l'exercice 2014, la Société a fait usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

Au 31 décembre 2014, la Société détient directement et indirectement 2 187 913 actions, représentant 0,96% du capital social à cette date.

#### (a) Opérations réalisées hors contrat de liquidité

Au cours de l'exercice 2014, la Société a effectué les opérations suivantes :

- rachat de 858 000 actions Edenred réalisés à des fins d'annulation à un prix moyen 22,12 euros, représentant un total de 18,976 millions d'euros réalisé notamment par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- remise de 244 400 actions dans le cadre de la livraison d'actions de performance accordées à certains salariés et mandataires sociaux au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance relatif aux bénéficiaires résidents fiscaux français en date du 11 mars 2011 ;
- rachat de 1 016 192 actions Edenred réalisés à des fins d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce à un prix moyen de 20,41 euros, représentant un total de 20,736 millions d'euros réalisé notamment par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- annulation de 1 622 871 actions Edenred pour un montant total de 37 236 437 euros aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant de la levée des options acquises dans le cadre du plan d'options de souscription d'actions du 6 août 2010.

**(b) Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité**

Le 3 novembre 2011, la Société avait confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre sur le marché Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Ce contrat a pris fin le 31 octobre 2014.

À compter du 3 novembre 2014, la Société a confié à Oddo Corporate Finance la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Au cours de l'exercice 2014, dans le cadre du contrat de liquidité Exane

BNP Paribas et du contrat de liquidité Oddo Corporate Finance, la Société a :

- acquis 3 060 546 actions à un cours moyen de 22,75 euros soit un montant global de 69 626 188 euros ; et
- cédé 3 035 803 actions à un cours moyen de 22,74 euros soit un montant global de 69 034 167 euros.

Au 31 décembre 2014, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance, la Société détient 159 000 actions à un cours moyen de 23,13 euros soit un montant global de 3,677 millions d'euros représentant 0,07% du capital.

En outre, le bilan de la Société comprend 6,550 millions d'euros de valeurs mobilières de placement et espèces au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2014.

**(c) Utilisation des autorisations données par l'Assemblée générale**

Nature de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2014
<b>Programme de rachat</b>			
Assemblée générale du 24 mai 2013 (8 <sup>e</sup> résolution)	10% du capital à la date de réalisation Montant global : 790 640 865 Prix maximum de rachat : 35 euros	18 mois	Rachat pour annulation 858 005 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Exane : 746 786 actions
Assemblée générale du 13 mai 2014 (15 <sup>e</sup> résolution)	10% du capital à la date de réalisation Montant global : 790 640 865 Prix maximum de rachat : 35 euros	18 mois	Rachat pour attribution d'actions de performance 1 016 192 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Exane : 981 187 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Oddo : 1 332 573 actions
<b>Réduction de capital par annulation d'actions</b>			
Assemblée générale du 24 mai 2013 (9 <sup>e</sup> résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	24 mois	Néant
Assemblée générale du 13 mai 2014 (15 <sup>e</sup> résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	24 mois	Annulation de 1 622 871 actions par décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2014

L'Assemblée générale du 30 avril 2015 est appelée à renouveler l'autorisation d'opérer sur les actions de la Société et l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions, selon les conditions détaillées au chapitre 8.1 du présent document.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la société

### 7.2.2.3 Bilan des rachats réalisés au cours de l'exercice 2014

La synthèse ci-après, établie conformément aux dispositions de l'instruction de l'Autorité des marchés financiers n° 2005-06 du 22 février 2005, récapitule le nombre de titres et parts du capital détenus par la Société au 31 décembre 2014 :

Nombre d'actions Edenred annulées au cours des 24 derniers mois	1 881 937
Nombre d'actions Edenred autodétenues en portefeuille au 31 décembre 2014, dont	2 187 913
• actions détenues achetées en vue de leur annulation	1 007 121
• actions détenues achetées à des fins d'attribution gratuite d'actions de performance	1 021 792
• actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance	159 000
Pourcentage de capital autodétenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2014	0,96%
Valeur comptable du portefeuille	46,971 millions d'euros
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2014	50,311 millions d'euros

Le montant total hors taxes des frais de négociation supporté par la Société dans le cadre de ces rachats s'est élevé à 0,04 million d'euros en 2014.

La Société ne détenait aucune position ouverte sur instrument dérivé à l'achat ou à la vente au 31 décembre 2014.

### 7.2.3 CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

Les Assemblées générales mixtes du 24 mai 2013 et du 13 mai 2014 ont conféré au Conseil d'administration les autorisations en cours détaillées dans le tableau ci-après.

L'Assemblée générale du 30 avril 2015 est appelée à renouveler l'autorisation d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, selon les conditions détaillées également dans le tableau ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation	Autorisation financière proposée à l'Assemblée générale du 30 avril 2015
<b>Augmentation du capital</b>					
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 17 <sup>e</sup> résolution	Titres de capital : 225 millions d'euros Titres de créance : 2 250 millions d'euros	26 mois 13 juillet 2016		
Émission par voie d'offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 18 <sup>e</sup> résolution	Titres de capital : 45 millions d'euros <sup>(1)</sup> Titres de créance : 450 millions d'euros <sup>(2)</sup> Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 17 <sup>e</sup> résolution	26 mois 13 juillet 2016		
Émission par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 19 <sup>e</sup> résolution	Titres de capital : 45 millions d'euros Titres de créance : 450 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 17 <sup>e</sup> résolution	26 mois 13 juillet 2016		
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire	Assemblée générale du 13 mai 2014 20 <sup>e</sup> résolution	15% du montant de l'émission initiale	26 mois 13 juillet 2016		
Émission en rémunération d'apports en nature	Assemblée générale du 13 mai 2014 21 <sup>e</sup> résolution	Titres de capital : 45 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 17 <sup>e</sup> résolution	26 mois 13 juillet 2016		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices primes ou autres	Assemblée générale du 13 mai 2014 22 <sup>e</sup> résolution	Titres de capital : 225 millions d'euros <sup>(3)</sup>	26 mois 13 juillet 2016		
<b>Épargne salariale</b>					
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents à un plan d'épargne	Assemblée générale du 13 mai 2014 23 <sup>e</sup> résolution	2% du capital constaté à l'issue de l'Assemblée générale du 13 mai 2014	26 mois 13 juillet 2016		
<b>Plans d'attribution d'actions</b>					
Attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Assemblée générale du 24 mai 2013 10 <sup>e</sup> résolution	1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration 8% du nombre d'actions attribuées pour les mandataires sociaux 25% du nombre d'actions attribuées pour les principaux dirigeants	26 mois 24 juillet 2015	Conseil d'administration du 11 février 2014 Attribution de 824 000 actions sous conditions de performance Conseil d'administration du 11 février 2015 Attribution de 800 000 actions sous conditions de performance	8 <sup>e</sup> résolution Plafond : 1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration Plafond annuel de 0,06% du capital au jour de l'attribution pour le dirigeant mandataire social Durée : 26 mois

(1) Plafond commun aux 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

(2) Plafond commun aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

(3) Plafond commun aux 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée générale du 13 mai 2014.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.2 Renseignements relatifs aux actions de la société

Enfin, il est rappelé qu'en plus de ces autorisations d'émission, l'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société et que cette autorisation a été mise en œuvre par le Conseil d'administration

au cours de l'exercice 2014 (voir paragraphe « Utilisation des autorisations donnée par l'Assemblée générale » paragraphe 7.2.2.2 (c) ci-avant).

#### 7.2.4 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La Société n'a pas émis de titres donnant accès au capital.

Il est toutefois précisé que :

- le nombre maximum d'actions nouvelles susceptibles d'être émises au titre des plans d'options de souscription d'actions s'élève à 3 102 304 ;

- le nombre maximum d'actions nouvelles ou existantes susceptibles d'être attribuées au titre des plans d'actions de performance dont la période d'acquisition est encore en cours s'élève à 3 498 515.

Pour une description des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions de performance, voir pages 126 et suivantes.

#### 7.2.5 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

#### 7.2.6 CAPITAL – ÉVOLUTION DU CAPITAL

##### Tableau d'évolution du capital au 31 décembre 2014

Le capital social de la Société a évolué au cours des cinq derniers exercices de la façon suivante :

Date de l'opération	Opération	Montant des variations de capital			Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions
		Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Prime (en euros)		
14 décembre 2006	Constitution	370	37 000		37 000	370
9 avril 2010	Réduction de capital par annulation d'actions	119	11 900		25 100	251
9 avril 2010	Augmentation de capital	119	11 900	100	37 000	370
9 avril 2010	Réduction de la valeur nominale des actions par voie d'échange	18 500	37 000		37 000	18 500
11 mai 2010	Apport partiel d'actif de Accor SA	225 878 896	451 757 792	647 427 593,63	451 794 792	225 897 396
23 juillet 2013	Réduction de capital par annulation d'actions	259 066	518 132	4 149 941	451 276 660	225 638 330
7 août 2013	Augmentation de capital à la suite de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	259 066	518 132	518 132	451 794 792	225 897 396
16 juin 2014	Augmentation de capital à la suite de la distribution du dividende en actions	2 914 150	5 828 300	55 223 142	457 623 092	228 811 546
16 décembre 2014	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	1 622 871	3 245 742	18 971 362	454 377 350	227 188 675
16 décembre 2014	Réduction de capital par annulation d'actions	1 622 871	3 245 742	(33 990 695)	457 623 092	228 811 546





## 7.3 ACTIONNARIAT

### 7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Aux termes de la déclaration du nombre d'actions et droit de vote effectuée par la Société le 6 janvier 2015, en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le capital de la Société est composé, au 31 décembre 2014, de

228 864 521 actions représentant un nombre total de 246 329 964 droits de vote bruts dont 244 142 051 droits de vote exerçables.

2 965 actionnaires sont inscrits au nominatif et représentent 10,9% du nombre d'actions total et 17,4% des droits de vote exerçables.

La répartition de l'actionnariat de la Société, au cours des trois dernières années, est la suivante :

	Au 31 décembre 2012			Au 30 novembre 2013 <sup>(3)</sup>			Au 30 novembre 2014 <sup>(3)</sup>		
	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux
Coltime (Colony Capital)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Colday (Colony Capital)	25 506 869	11,29%	14,07%	25 506 869	11,29%	14,99%	25 506 869	11,08%	14,67%
Total Colony	25 506 869	11,29%	14,07%	25 506 869	11,29%	14,99%	25 506 869	11,08%	14,67%
Legendre Holding 19 (Eurazeo)	23 061 291	10,21%	14,94%	-	-	-	-	-	-
Eurazeo SA	170 235	0,08%	0,07%	-	-	-	-	-	-
Total Eurazeo	23 231 526	10,29%	15,01%	-	-	-	-	-	-
<b>Total Concert <sup>(1)</sup></b>	<b>48 738 395</b>	<b>21,58%</b>	<b>29,08%</b>	-	-	-	-	-	-
<b>The Capital group Companies Inc. <sup>(4)</sup></b>	-	-	-	-	-	-	<b>26 608 781</b>	<b>11,58%</b>	<b>10,75%</b>
<b>Morgan Stanley IM</b>	<b>22 653 117</b>	<b>10,03%</b>	<b>8,78%</b>	<b>22 419 737</b>	<b>9,92%</b>	<b>9,25%</b>	-	-	-
<b>Véritas AM LLP</b>	-	-	-	<b>11 307 070</b>	<b>5,01%</b>	<b>4,67%</b>	<b>11 307 070</b>	<b>4,91%</b>	<b>4,56%</b>
<b>Autres institutionnels</b>	<b>142 592 517</b>	<b>63,12%</b>	<b>55,47%</b>	<b>151 450 726</b>	<b>67,05%</b>	<b>62,70%</b>	<b>150 216 361</b>	<b>65,28%</b>	<b>60,67%</b>
<b>Actionnaires individuels</b>	<b>11 656 460</b>	<b>5,16%</b>	<b>6,56%</b>	<b>13 176 373</b>	<b>5,83%</b>	<b>7,55%</b>	<b>12 712 005</b>	<b>5,52%</b>	<b>7,83%</b>
<b>Capital autodétenu <sup>(2)</sup></b>	<b>256 907</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,10%</b>	<b>2 036 621</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,84%</b>	<b>3 753 784</b>	<b>1,63%</b>	<b>1,52%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>225 897 396</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>225 897 396</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>230 104 870</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sources : Euroclear France, Edenred, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

(1) L'action de concert a pris fin le 6 mars 2013 après la cession par le groupe Eurazeo de la totalité de ses 23,1 millions d'actions, représentant 10,2% du capital d'Edenred, par le biais de Legendre Holding 19.

(2) Au 31 décembre 2014, la Société détenait 2 187 913 actions représentant 0,96% du capital. Les droits de vote liés au capital autodétenu ne sont pas exerçables.

(3) Date à laquelle la dernière étude d'actionnariat a été réalisée.

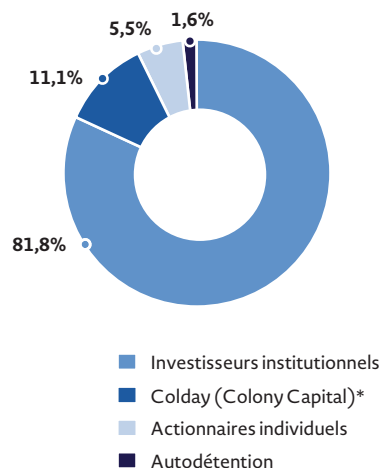
(4) La position de The Capital Group Companies Inc. a augmenté depuis le 30 novembre 2014. En date du 18 décembre 2014 (déclaration AMF 214C2666), The Capital Group Companies Inc. déclare détenir 37 509 500 actions, soit 16,30% du capital et 15,15% des droits de vote.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

### 7.3 Actionnariat

LA RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT EST LA SUIVANTE :



\*Actionnaire de référence

Le flottant représente 87,3% du capital

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers depuis 2010 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote détenus	% de droits de votes
Southeastern Asset Management	2 juillet 2010	210C0598	Hausse	14 600 878	6,46%	14 600 878	6,46%
Franklin Resources Inc.	7 juillet 2010	210C0618	Hausse	12 904 219	5,71%	12 904 219	5,71%
Morgan Stanley Investment Management	8 juillet 2010	210C0620	Hausse	14 102 853	6,24%	14 102 853	6,24%
Caisse des dépôts et consignations/ Fonds Stratégique d'Investissement	8 juillet 2010	210C0621	Hausse	19 549 639	8,65%	19 549 639	8,65%
Franklin Resources Inc.	27 août 2010	210C0850	Baisse	11 253 997	4,98%	11 253 997	4,98%
Franklin Resources Inc.	3 septembre 2010	210C0868	Hausse	11 381 568	5,04%	11 381 568	5,04%
Franklin Resources Inc.	29 septembre 2010	210C0979	Baisse	11 086 640	4,91%	11 086 640	4,91%
Caisse des dépôts et consignations/ Fonds Stratégique d'Investissement	11 octobre 2010	210C1048	Baisse	2 884 974	1,28%	2 884 974	1,28%
Southeastern Asset Management	25 juillet 2011	211C1338	Baisse	0	0,00%	0	0,00%
Barclays Plc	27 juillet 2011	211C1363	Hausse	7 023 379	3,11%	7 023 379	3,11%
Morgan Stanley Investment Management	3 août 2011	211C1498	Hausse	22 653 117	10,03%	22 653 117	10,03%
ColTime	16 janvier 2012	212C0082	Baisse	0	0,00%	0	0,00%
Eurazeo SA/Legendre Holding 19	2 octobre 2012	212C1293	Hausse	23 251 526	10,29%	38 753 836	15,01%
Colday Sarl	2 octobre 2012	212C1293	Hausse	25 506 869	11,29%	36 333 586	14,07%
Legendre Holding 19	15 mars 2013	213C0348	Baisse	0	0,00%	0	0,00%
Véritas AM LLP	10 juillet 2013	213C0909	Hausse	11 307 070	5,01%	11 307 070	5,01%
Morgan Stanley Investment Management	11 octobre 2013	213C1553	Baisse	22 419 737	9,92%	22 419 737	9,25%
The Capital Group Companies Inc.	12 septembre 2014	214C1884	Hausse	12 522 526	5,45%	12 522 526	5,07%



Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote détenus	% de droits de votes
Morgan Stanley Investment Management	18 septembre 2014	211C1920	Baisse	9 070 152	3,95%	9 070 152	3,67%
The Capital Group Companies Inc.	24 octobre 2014	214C2220	Hausse	23 485 133	10,22%	23 485 133	9,50%
The Capital Group Companies Inc.	29 octobre 2014	214C2255	Hausse	26 608 781	11,58%	26 608 781	10,76%
The Capital Group Companies Inc.	17 décembre 2014	214C2658	Hausse	35 052 654	15,23%	35 052 654	14,16%
The Capital Group Companies Inc.	18 décembre 2014	214C2666	Hausse	37 509 500	16,30%	37 509 500	15,15%

### Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Néant

### Droit de vote des actionnaires

À la date du 31 décembre 2014, chaque action de la Société donne droit à un droit de vote.

Toutefois, l'article 24 des statuts de la Société prévoit que, dans certaines circonstances, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué aux actions.

Ainsi, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription

nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire (cf. partie 7.2.1.4 Droit de vote page 253).

Aux termes de la déclaration du nombre d'actions et droit de vote effectuée par la Société le 6 janvier 2015, en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le capital de la Société est composé, au 31 décembre 2014, de 228 864 521 actions représentant un nombre total de 246 329 964 droits de vote bruts dont 244 142 051 droits de vote exerçables.

### Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

Néant.

## 7.3.2 DIVIDENDES

Les dividendes distribués par Edenred au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende par action (en euros)	Dividende global versé (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros) Plus haut	Cours de Bourse (en euros) Plus bas	Cours de Bourse (en euros) Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2011	225 897 396	0,70	158 128 177	31 mai 2012	22,64	15,40	19,02	3,68%
2012	225 897 396	0,82	185 025 201	31 mai 2013	24,79	18,31	23,30	3,52%
2013	225 897 396	0,83	185 294 847	18 juin 2014	27,10	22,50	24,33	3,41%

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les règles fixées par les statuts concernant la politique de distribution des dividendes sont détaillées en partie 7.2.1.4 du présent document.

Le Conseil d'administration d'Edenred a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 30 avril

2015 la distribution d'un dividende pour l'année 2014 de 0,84 euro par action. Il serait offert aux actionnaires le paiement de 50% du dividende versé au titre de l'exercice 2014 en numéraire. Pour les 50% restants, les actionnaires pourraient opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions avec une décote de 10%.



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.4 Marché des titres d'Edenred

# 7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED

## MARCHÉ DES ACTIONS EDENRED

L'action Edenred est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie du CAC Large 60. L'action Edenred entre également dans la composition des indices suivants : SBF 120, SBF 250, CAC High Dividend, CAC All-Share, Euronext 100, MSCI Standard Index Europe.

Lors de l'admission de ses titres à la cote, Edenred affichait un cours de référence à 11,40 euros. Le premier jour de cotation, 2 juillet 2010,

marquait une hausse avec un cours d'ouverture à 13 euros et un cours de clôture à 14,80 euros.

À fin décembre 2014, le cours de clôture de l'action Edenred s'établissait à 22,96 euros et la capitalisation boursière d'Edenred atteignait 5,3 milliards d'euros.

## COURS DE BOURSE DE L'ACTION EDENRED ET VOLUMES DE TRANSACTIONS (CODE ISIN FR0010908533) SUR LE MARCHÉ D'EURONEXT

(en euros)	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes Plus haut	Cours extrêmes Plus bas	Nombre de titres échangés
<b>2014</b>				
Janvier	22,99	24,77	20,61	11 025 340
Février	22,17	23,36	20,54	9 521 732
Mars	23,00	24,18	21,85	8 415 441
Avril	23,85	25,10	22,35	8 004 260
Mai	23,87	24,70	22,93	5 176 672
Juin	22,58	23,35	21,62	6 421 358
Juillet	22,53	24,35	21,53	6 659 522
Août	22,95	23,54	22,33	5 452 462
Septembre	21,05	22,62	19,27	8 659 512
Octobre	20,88	22,31	19,78	12 293 176
Novembre	22,61	23,47	21,79	6 306 542
Décembre	23,42	24,27	22,46	12 372 106
<b>2015</b>				
Janvier	23,94	27,15	21,78	12 972 396
Février	24,77	25,90	23,54	11 365 141

Source : Euronext.

## ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE FINANCIER

Le service financier de la Société est assuré par :

Société Générale Securities Services  
SGSS/SBO/CSS/BOC  
32, rue du Champ-de-Tir  
BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

<b>8.1 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>268</b>	<b>8.3 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE</b>	<b>277</b>
8.1.1 Approbation des comptes annuels – Affectation des résultats – Paiement du dividende	268	<b>8.4 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE</b>	<b>280</b>
8.1.2 Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président-directeur général	268	<b>8.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>280</b>
8.1.3 Autorisations données au Conseil d'administration	271	8.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions	280
8.1.4 Modifications statutaires relatives à la convocation et à la tenue de l'assemblée	273	8.5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes et/ou à émettre au profit des salariés et/ou de Mandataires sociaux	281
8.1.5 Pouvoirs pour formalités	274	8.5.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	282
<b>8.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE</b>	<b>274</b>		



## 8.1 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 8.1.1 APPROBATION DES COMPTES ANNUELS – AFFECTATION DES RÉSULTATS – PAIEMENT DU DIVIDENDE

La **première résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux d'Edenred de l'exercice clos le 31 décembre 2014, qui se traduisent par un bénéfice net de 41 569 054 euros. En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, il est également soumis à approbation le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 110 230 euros au cours de l'exercice écoulé, et la charge d'impôt supportée à raison de ces dépenses et charges qui s'est élevée à 37 955 euros.

La **deuxième résolution** a pour objet d'approuver les comptes consolidés d'Edenred de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 164 millions d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 190 363 851 euros (compte tenu d'un nombre d'actions ouvrant droit à dividendes de 226 623 633 au 31 décembre 2014) ;
- réserve légale : 582 830 euros, ce qui portera son montant à 45 762 309 euros ;
- report à nouveau : (149 377 626) euros, ce qui portera son montant à 209 228 833 euros.

Il vous est également proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à 0,84 euro par action, soit un taux de distribution du résultat courant après impôt de 97%.

Pour les trois exercices précédents, les montants par action du dividende ont été les suivants :

- 2011 : 0,70 euro ;
- 2012 : 0,82 euro ;
- 2013 : 0,83 euro.

Aux termes de la **quatrième résolution**, et comme l'année précédente, il est proposé à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société pour la moitié du dividende à distribuer au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, soit :

- 0,42 euro par action payable en numéraire uniquement ; et
- 0,42 euro par action payable en numéraire ou en actions nouvelles.

L'option pour le paiement du dividende en actions permet de renforcer les fonds propres de la Société tout en préservant ses ressources de trésorerie. L'actionnaire qui fait le choix de réinvestir son dividende dans l'entreprise contribue ainsi à soutenir Edenred dans les investissements futurs, qui contribueront à porter la croissance des résultats dans les années à venir.

En cas d'exercice de l'option, les actions nouvelles seraient émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Edenred lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale du 30 avril 2015, le tout arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ordinaires nouvelles remises en paiement confèreraient les mêmes droits que les actions anciennes et seraient émises jouissance courante, c'est-à-dire qu'elles donneraient droit à toute distribution mise en paiement à compter de leur émission. Si le montant pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevrait le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions nouvelles entre le 12 mai 2015 et le 28 mai 2015 inclus. Pour les actionnaires n'ayant pas exercé leur option au plus tard le 28 mai 2015 inclus, le solde du dividende serait payé intégralement en numéraire. Pour les actionnaires ayant opté pour le dividende en numéraire, le solde du dividende serait payé le 8 juin 2015. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement en actions, la livraison des actions interviendrait à compter de la même date, soit le 8 juin 2015.

### 8.1.2 AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013 (article 24.3), code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant Mandataire social de la Société :

- la part fixe ;

- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

L'ensemble des informations relatives à la politique de rémunération des Mandataires sociaux ainsi qu'au processus d'élaboration de

cette politique et les éléments la composant figure au chapitre 5.4 du Document de Référence page 116.

Par le vote de la **cinquième résolution**, il vous est proposé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général.

#### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute de 700 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 11 février 2014 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations (rémunération stable depuis 2011).
Rémunération variable annuelle	709 000 €	<p><b>Principe général :</b></p> <p>Le montant de la part variable peut varier de 0% à 150% de la rémunération fixe, en fonction du niveau de réalisation des objectifs de performance, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jusqu'à 100% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs financiers, étant précisé qu'en cas d'atteinte des objectifs fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, la rémunération variable serait alors de 50% de la rémunération fixe. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 100% de la rémunération fixe ;</li> <li>• jusqu'à 50% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs opérationnels quantitatifs, en lien avec le déploiement de la stratégie du Groupe (pour 30%), et d'objectifs qualitatifs de management (pour 20%).</li> </ul> <p><b>Exercice 2014 :</b></p> <p>Au cours de la réunion du 11 février 2015, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jacques Stern au titre de l'exercice 2014 à 709 000 €, ce qui correspond à 68% de sa rémunération variable maximum, soit 101% de sa rémunération annuelle fixe.</p> <p>Les critères de performance, ainsi que leur taux d'atteinte, sont présentés de manière détaillée dans le Document de référence 2014 en page 129.</p>
Rémunération variable différée	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	Monsieur Jacques Stern ne perçoit pas de jetons de présence.
Options d'actions et/ou actions de performance	66 000 actions de performance attribuées valorisées à 931 920 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	<p>Le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 24 mai 2013, a attribué gratuitement à Monsieur Jacques Stern, en date du 17 février 2014, 66 000 actions de performance. L'attribution définitive des actions de performance est soumise à trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ;</li> <li>• pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et</li> <li>• pour 20% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (<i>total share return</i>) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120.</li> </ul> <p>Le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, 15% des actions de performance attribuées. La Société interdit aux Mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.</p> <p>Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été octroyée à Monsieur Jacques Stern au cours de l'exercice 2014.</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	<p>Monsieur Jacques Stern bénéficie d'une indemnité de cessation de fonctions réduite de telle sorte que la somme de l'indemnité de cessation des fonctions, et de l'indemnité contractuelle de licenciement due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail ne puisse en aucun cas excéder 2 ans de rémunération fixe et variable. Cette indemnité est soumise à conditions de performance et ne peut être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de Monsieur Jacques Stern résulterait d'un départ contraint, soit dans le cadre d'un changement de stratégie ou de contrôle, soit dans le cadre d'une révocation avant terme sauf en cas de faute grave ou lourde.</p> <p>Cette indemnité est détaillée en page 121 du Document de référence 2014.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 11 février 2014, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminé par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie pas d'une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	<p>Monsieur Jacques Stern participe, dans les mêmes conditions qu'une population de dirigeants du Groupe, aux régimes de retraite supplémentaire (régime à cotisation définie et régime à prestation définie) en vigueur dans la Société.</p> <p>Le régime à prestations définies est une promesse de rente par l'entreprise calculée lors du départ en retraite et conditionnée à l'achèvement de la carrière au sein de la Société. Au titre du régime à cotisations définies (article 83), qui a concerné 17 personnes en 2014, la cotisation annuelle versée par la Société a représenté 0,7% de la rémunération annuelle brute <sup>(1)</sup> 2014 de Monsieur Jacques Stern, soit 9 387 €. Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels ont représenté chaque année en moyenne 1% de la rémunération annuelle brute de Monsieur Jacques Stern depuis son entrée dans le dispositif en 2005.</p> <p>Le taux de remplacement de ces deux régimes est plafonné à 30% de la dernière rémunération de référence. Le taux de remplacement tous régimes confondus (obligatoires et supplémentaires) est plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées sur les 10 dernières années précédant le départ en retraite.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 11 février 2014, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminé par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Aucun montant dû ou versé	<p>Le Président-directeur général bénéficie du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2014, la Société a versé la somme de 5 299,58 euros au titre de cette extension.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 11 février 2014, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminé par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015.</p>
Assurance chômage	Aucun montant dû ou versé	<p>Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, le Président-directeur général bénéficie d'un contrat conclu avec AXA qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 14 812 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 31 279 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 11 février 2014, approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014 et réexaminé par le Conseil au cours de sa séance du 11 février 2015.</p>
Avantages de toute nature	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucun autre avantage.

(1) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.



### 8.1.3 AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 8.1.3.1 Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La **sixième résolution** confère au Conseil d'administration les autorisations nécessaires pour opérer en Bourse sur les actions Edenred pour le compte de la Société, dans les conditions prévues par la loi. La présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale. Elle met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014 par sa quinzième résolution.

Cette autorisation permettrait de remplir les objectifs suivants :

- annulation ultérieure de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans le cadre d'une réduction de capital ou de toute résolution de même nature qui viendrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- permettre leur remise ultérieure à titre de paiement, d'échange ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- remettre les actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- assurer l'animation du marché secondaire et la liquidité du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité géré par un prestataire extérieur agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur la Société.

Le prix maximal d'achat proposé est de 35 euros.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions qu'Edenred détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra pas dépasser 10% des actions composant le capital d'Edenred à la date considérée.

Dans la mesure où, au 31 décembre 2014, Edenred détenait 2 187 913 de ses actions représentant 0,96% du capital de la Société, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être rachetées représentait, au 31 décembre 2014, 9,04% du capital social d'Edenred, soit 20 693 241 actions d'Edenred, correspondant à une valeur d'achat maximale de 724 263 435 euros.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a fait usage des autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées générales mixtes des 24 mai 2013 et 13 mai 2014 : 4 937 743 actions ont été rachetées (en ce compris les rachats effectués dans le cadre

du contrat de liquidité) à un prix moyen de 22,15 euros, représentant un total de 109 millions d'euros. Le montant total hors taxes des frais de négociation s'est élevé à 0,02 million d'euros.

#### 8.1.3.2 Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La **septième résolution** autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital, par période de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions de la Société acquises ou détenues par la Société.

Cette autorisation est donnée pour une durée de 18 mois et fait l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes. Elle met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014 par sa seizième résolution.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014 : 1 622 871 actions ont été annulées le 16 décembre 2014, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant de la levée des options attribuées dans le cadre du plan du 6 août 2010.

Ainsi, sur les 24 derniers mois, Edenred a annulé 1 881 937 actions représentant 0,8% du capital social au 31 décembre 2014.

#### 8.1.3.3 Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La **huitième résolution** confère au Conseil d'administration l'autorisation de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, dans les conditions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, au profit des Mandataires sociaux et/ou des salariés de la Société, et/ou du Groupe.

Le plafond des attributions d'actions de performance serait au maximum de 1,5% du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par des résolutions de même nature qui pourraient succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

Les actions attribuées pourront provenir du rachat d'actions existantes ou de l'émission d'actions nouvelles au choix du Conseil. En cas d'attribution d'actions nouvelles, la présente autorisation emporterait renonciation des actionnaires, au profit des bénéficiaires, à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions et à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui serait incorporée au capital au titre de cette attribution, et ce au fur et à mesure



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée générale

de l'attribution définitive desdites actions, et de l'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission corrélative au profit des bénéficiaires desdites actions.

La part réservée au dirigeant Mandataire social ne pourrait représenter, au cours d'un exercice, plus de 0,06% du capital au jour de l'attribution.

Le Conseil d'administration déterminera, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'identité des bénéficiaires des attributions et devra assujettir l'attribution des actions à des critères de présence et de performance individuelle ou collective pour les Mandataires sociaux comme pour les membres du personnel salarié de la Société et/ou du Groupe.

La durée des plans serait de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans).

L'attribution des actions ne serait effective qu'au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans afin que, si les conditions fixées par le Conseil d'administration sont remplies, l'attributaire devienne actionnaire. Au terme de ces trois ans, une seconde période minimale de deux ans de conservation sera fixée pendant laquelle le bénéficiaire ne peut céder ses titres. Pour utiliser ce mécanisme hors de France tout en faisant bénéficier les salariés non-résidents de régimes fiscaux et sociaux non pénalisants, le Conseil d'administration pourra fixer à un minimum de cinq ans la période d'acquisition et, en conséquence, réduire ou supprimer la période de conservation des actions.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois et priverait d'effet, pour la partie non utilisée, l'autorisation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 24 mai 2013.

L'octroi de cette présente autorisation permettrait au Conseil de mettre en place des plans d'attributions gratuite d'actions au bénéfice des *top managers* du Groupe tant en France qu'à

l'étranger, soit une population d'environ 400 personnes, et de poursuivre sa politique visant à les associer aux performances et au développement du Groupe, en mobilisant les managers autour du plan stratégique long-terme et des objectifs fixés, en fidélisant les ressources clés de l'entreprise, et en alignant les intérêts des managers à ceux des actionnaires.

Ainsi, au titre des plans d'attributions gratuites d'actions à mettre en place pendant la durée de cette autorisation au sein du Groupe, l'acquisition des actions de performance attribuée gratuitement serait soumise à une condition de présence et à 100% de conditions de performance sur la base de trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :

- pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ;
- pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et
- pour 25% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (*total shareholder return*) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120.

Les deux critères de performance opérationnels ci-dessus sont spécifiques au secteur d'activité du Groupe et correspondent aux objectifs communiqués au marché dans le cadre de la stratégie 2010-2016 – croissance organique du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), tels que présentés dans le chapitre 1.3.4 du présent document page 23. Le critère boursier a pour objectif d'aligner les intérêts du management avec ceux des actionnaires, et de sensibiliser les managers du Groupe aux enjeux d'une société cotée.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, fixera pour chaque objectif les bornes à atteindre (seuils minimum et maximum) pour le calcul de la performance.

Aux termes de ces plans, les critères appréciés sur trois exercices consécutifs à compter du lancement de chaque plan, seraient les suivants :

#### Croissance organique du Volume d'émission du Groupe sur 3 ans

Si croissance organique du Volume d'émission < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 9%	50%
Si $9\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 10%	75%
Si $10\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 12%	100%
Si croissance organique Volume Émission $\geq 12\%$	125%

#### Croissance organique du FFO du Groupe sur 3 ans

Si croissance organique du FFO < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du FFO < 10%	50%
Si $10\% \leq$ croissance organique du FFO < 12%	75%
Si $12\% \leq$ croissance organique du FFO < 14%	100%
Si croissance organique du FFO $\geq 14\%$	125%

#### TSR Edenred/TSR SBF 120

Si TSR Edenred < 100% TSR SBF 120	0%
Si $100\% \text{ TSR SBF 120} \leq \text{TSR Edenred} < 102,5\% \text{ TSR SBF 120}$	50%
Si $102,5\% \text{ TSR SBF 120} \leq \text{TSR Edenred} < 105\% \text{ TSR SBF 120}$	75%
Si $105\% \text{ TSR SBF 120} \leq \text{TSR Edenred} < 107,5\% \text{ TSR SBF 120}$	100%
Si $\text{TSR Edenred} \geq 107,5\% \text{ TSR SBF 120}$	125%

Le TSR Edenred mesure le rendement global aux actionnaires, en prenant en compte la progression du cours de Bourse de l'action Edenred et les dividendes distribués à l'actionnaire.

La progression du cours de Bourse est appréciée en considérant la moyenne des cours de clôture journaliers sur la période d'évaluation de la performance (soit trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de la première année du plan), rapportée au cours de clôture de l'action Edenred de l'année précédant le début du plan. Cette croissance sera retraitée des dividendes versés au *pro rata temporis* pour établir le TSR Edenred.

Pour calculer le TSR SBF 120, sera pris en compte le TSR de chaque société composant l'indice SBF 120, ainsi que leur poids pondéré dans l'indice.

Les conditions de performance ainsi définies ne pourront évoluer pendant la durée de vie des plans émis dans le cadre de cette autorisation.

L'atteinte des conditions de performance sera mesurée sur la base des informations communiquées par la Direction Financière du groupe Edenred.

Le Conseil d'administration de la Société après consultation du Comité des rémunérations et des nominations validera alors le niveau de réalisation des conditions de performance. Cette appréciation par le Conseil d'administration sera définitive et non susceptible de recours. Chaque bénéficiaire sera personnellement informé, suivant l'une des modalités prévues par le plan, du niveau de réalisation des conditions de performance.

Il est entendu que le nombre d'actions attribuées en fonction de l'atteinte des critères de performance, ne pourra en aucun cas dépasser 100% des actions initialement attribuées par le Conseil d'administration pour chacun des plans émis.

## 8.1.4 MODIFICATIONS STATUTAIRES RELATIVES À LA CONVOCATION ET À LA TENUE DE L'ASSEMBLÉE

Par le vote de la **neuvième résolution**, il vous est proposé de modifier l'article 23 des statuts afin de le mettre en conformité avec l'article R. 225-85 I et II du Code de commerce modifié par le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014 modifiant la date et les modalités d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux assemblées d'actionnaires et d'obligataires des sociétés commerciales.

Il vous est proposé également de modifier l'article 24 afin d'y détailler l'ensemble des modalités possibles de participation et

de retransmission des Assemblées générales dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur, en précisant notamment la possibilité pour tout actionnaire, au choix du Conseil d'administration, de participer et voter par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission permettant leur identification dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur et de recourir à un formulaire de demande d'admission sous format électronique.

### 8.1.5 POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Au terme de la **dixième résolution**, l'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour effectuer tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres nécessaires.

## 8.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### PREMIÈRE RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014, ainsi que du rapport du Président du Conseil d'administration, du rapport de gestion du Conseil d'administration et des rapports des Commissaires aux comptes, approuve les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2014, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans

ces rapports, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 41 569 054 euros.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 110 230 euros au cours de l'exercice écoulé, et la charge d'impôt supportée à raison de ces dépenses et charges qui s'est élevée à 37 955 euros.

### DEUXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Président du Conseil d'administration, du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe inclus dans le Rapport de gestion conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et des rapports des

Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe, et desquelles il résulte, pour ledit exercice, un résultat net part du Groupe d'un montant de 164 millions d'euros.

### TROISIÈME RÉOLUTION (AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014 ET FIXATION DU DIVIDENDE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, constate que le montant du bénéfice net de l'exercice 2014 s'élève à 41 569 054 euros. Compte tenu du report à nouveau disponible de 358 606 461 euros, le bénéfice distribuable à affecter est de 400 175 515 euros.

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 190 363 851 euros <sup>(1)</sup> ;
- réserve légale : 582 830 euros ;
- report à nouveau : 209 228 833 euros.

(1) Le montant total de la distribution visé ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2014, soit 226 623 633 actions et pourra varier si le nombre d'actions ayant effectivement droit au dividende varie entre le 1er janvier 2015 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment de l'évolution du nombre d'actions autodétenues, ainsi que des attributions définitives d'actions gratuites et des levées d'options (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

Le dividende est fixé à 0,84 euro par action. Le dividende sera détaché de l'action le 12 mai 2015 et mis en paiement à compter du 8 juin 2015. Il est précisé que le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation à la date de mise en paiement sera affecté au compte « report à nouveau ».

L'Assemblée générale décide que si le nombre d'actions ouvrant effectivement droit à dividende à la date de détachement s'avérait inférieur ou supérieur à 226 623 633, le montant affecté à cette distribution de dividende serait ajusté à la baisse ou à la hausse et le montant affecté au compte « report à nouveau » serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le montant à distribuer de 0,84 euro par action sera éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les versements de dividendes au titre des trois exercices précédents sont les suivants :

- le 18 juin 2014, un dividende d'un montant global de 185 294 847 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, représentant un dividende par action de 0,83 euro ;

- le 31 mai 2013, un dividende d'un montant global de 185 025 201 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012, représentant un dividende par action de 0,82 euro ;

- le 31 mai 2012, un dividende d'un montant global de 158 128 177 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, représentant un dividende par action de 0,70 euro.

Les distributions au titre des exercices clos les 31 décembre 2011, 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013 étaient éligibles à l'abattement de 40% bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3.2° du Code général des impôts (sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 21% pour 2011 et 2012 (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts).

Les dividendes perçus par les personnes physiques depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu (après l'application de l'abattement de 40%) avec prélèvement à la source obligatoire de 21% (hors prélèvements sociaux). Le prélèvement à la source n'est pas applicable si la personne physique appartient à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros (contribuable célibataire) ou 75 000 euros (contribuables soumis à l'imposition commune). La demande de dispense doit être formulée sous la responsabilité du contribuable au plus tard le 30 novembre de l'année précédant celle du versement.

## QUATRIÈME RÉOLUTION (OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS NOUVELLES)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide, conformément à l'article L. 232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de 50% du dividende qui fait l'objet de la troisième résolution et auquel il a droit. Chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de 50% du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société conformément à la présente résolution.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé de Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital de la Société.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement de 50% du dividende en espèces ou pour le paiement de 50% du dividende en actions nouvelles entre le 12 mai 2015 et le 28 mai 2015 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire (Société Générale, Département des titres et Bourse, CS 30812

- 44308 Nantes Cedex 3). Pour les actionnaires qui n'auront pas exercé leurs options d'ici le 28 mai 2015 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement de ladite partie de dividende en actions, le dividende sera payé à compter du 8 juin 2015 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement de ladite partie du dividende en actions, la livraison des actions interviendra à compter de la même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété par une soulte en espèces versée par la Société et correspondant à la différence entre le montant des dividendes pour lesquels l'option est exercée et le prix de souscription du nombre d'actions immédiatement inférieur.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer au Président du Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

## CINQUIÈME RÉSOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales

ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014 à Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration qui figure en partie 8.1.2 du document de référence de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

## SIXIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acheter ou faire acheter les actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, notamment en vue :

- de l'annulation ultérieure de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans le cadre d'une réduction de capital sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale Extraordinaire de la septième résolution ci-après ou de toute résolution de même nature qui viendrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- de la remise ultérieure (à titre de paiement, échange ou autre) dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ou de restructuration, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, et notamment dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport ;

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Edenred par un prestataire de services d'investissements agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Le prix maximal d'achat est fixé à 35 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que ce prix maximum n'est applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas d'opération portant sur les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix maximal afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

En application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale décide que les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société, soit à titre indicatif, au 31 décembre 2014, 20 693 241 actions, étant précisé que (i) le nombre maximal 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 (ii) 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 au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;

- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10% des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'Assemblée générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options, d'instruments financiers dérivés (à l'exclusion toutefois des cessions d'options de vente) négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et que (ii) la part maximale du capital pouvant

être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus ne pourra être supérieur à 724 263 435 euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 35 euros autorisé ci-dessus.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment à l'effet de passer tous ordres en Bourse ou hors marché, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée générale met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014 dans sa quinzième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale.

## 8.3 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### SEPTIÈME RÉOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS)

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 statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital de la Société existant au jour de l'annulation par période de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions de la Société acquises ou détenues par la Société dans le cadre de tous programmes de rachat d'actions autorisés à la sixième résolution ou antérieurement à la date de la présente Assemblée générale ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi pour :
  - procéder à cette ou ces réductions de capital,
  - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,

- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles,
  - procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, plus généralement, faire tout le nécessaire,
  - et, généralement, faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation, modifier, en conséquence, les statuts et accomplir toutes formalités requises ;
- le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte le 13 mai 2014 dans sa seizième résolution.

## HUITIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION)

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. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et/ou des Mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société sous conditions de performance ;
2. décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, étant précisé qu'il devra assujettir l'attribution des actions à des critères de présence et de performance individuelle ou collective pour les Mandataires sociaux comme pour les membres du personnel salarié de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés ;
3. décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 1,5% du capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société au cours de la période d'acquisition ;
4. décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au dirigeant Mandataire social de la Société en vertu de cette autorisation ne pourra représenter plus de 0,06% du capital au jour de l'attribution ;
5. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
6. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, pour tout ou partie des actions attribuées :
  - soit, et sur délibération du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires étant alors fixée à deux ans à compter de l'attribution définitive des actions,
  - soit, et sur délibération du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition minimale de cinq ans et dans ce cas sans période minimale de conservation ;
7. décide toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale ou cas équivalent à l'étranger, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
8. donne au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mettre en œuvre ou subdéléguer dans les conditions fixées par la loi, la présente autorisation à l'effet notamment de :
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre et/ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
  - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux Mandataires sociaux, le Conseil d'administration doit, soit (i) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (ii) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
  - fixer la quantité d'actions attribuées gratuitement dont la période minimale d'acquisition est de trois ans et celles dont la période minimale d'acquisition est de cinq ans,
  - décider d'augmenter le cas échéant les durées des périodes minimales d'acquisition et/ou de conservation dans le cadre de la loi et de la présente autorisation,
  - prévoir la faculté de suspendre temporairement les attributions d'actions pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions,
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales,
  - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.
9. autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;



10. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfiques et primes ainsi incorporées, et renonciation corrélative

des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte le 24 mai 2013 dans sa douzième résolution.

## NEUVIÈME RÉOLUTION (MODIFICATION DES ARTICLES 23 ET 24 DES STATUTS RELATIFS À LA CONVOCATION ET À LA TENUE DE L'ASSEMBLÉE)

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 :

- décide de modifier les statuts afin d'actualiser et d'y préciser l'ensemble des modalités possibles de participation et de retransmission des Assemblées générales dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur ;
- afin de mettre les statuts en conformité avec l'article R.225-85 I et II du Code de commerce tel que modifié par le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014 modifiant la date et les modalités d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux assemblées d'actionnaires et d'obligataires des sociétés commerciales, décide de modifier le deuxième paragraphe de l'article 23 des statuts de la Société comme suit (la partie modifiée est indiquée en gras) :

### « Article 23 - Convocation des Assemblées générales

*Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.*

*Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom - ou pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce - au **deuxième** jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par d'un des intermédiaires habilités, mentionnés aux 2° à 7° de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier.*

*L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, **le cas échéant par voie électronique**, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur. »*

La suite de l'article 23 demeure sans modification.

- décide de modifier corrélativement le troisième paragraphe de l'article 24 des statuts de la Société comme suit (la partie ajoutée est indiquée en gras) :

### « Article 24 - Tenue de l'assemblée

*Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.*

*Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.*

***Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, tout actionnaire peut également, participer et voter à l'Assemblée générale par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission permettant leur identification dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.***

*En outre, et si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, **les actionnaires peuvent recourir à un formulaire de demande d'admission sous format électronique.***

*Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens **électroniques** de télécommunication **ou de télétransmission** permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.*

***Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'intégralité de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, est autorisée. »***

La suite de l'article 24 demeure sans modification.



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.4 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

# 8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

## DIXIÈME RÉSOLUTION (POUVOIRS POUR FORMALITÉS)

---

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour effectuer tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres nécessaires.

# 8.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## 8.5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

---

Assemblée générale mixte du 30 avril 2015

7<sup>e</sup> résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction de capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale du 30 avril 2015, tous pouvoirs pour annuler, en une ou

plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction de capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIES  
Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIES  
David DUPONT-NOEL

## 8.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES SALARIÉS ET/OU DE MANDATAIRES SOCIAUX

Assemblée générale mixte du 30 avril 2015

8<sup>e</sup> résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes et/ou à émettre, sous conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et/ou des Mandataires sociaux de la société Edenred et des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre, en une ou plusieurs fois, sous conditions de performance, dans la limite de 1,5% du capital social de la société à la date de la décision par le Conseil

d'Administration, étant précisé que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital prévue à la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIES

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIES

David DUPONT-NOEL

### 8.5.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (ci-après la « 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 et les modalités essentielles 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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### I Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé 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.

#### II Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution ou les effets se sont poursuivis durant l'exercice 2014

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été avisés que l'exécution ou les effets des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé :

##### 1. Conventions conclues avec le groupe Accor

Personnes concernées : Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Méheut, Nadra Moussalem, administrateurs communs aux groupes Edenred et Accor.

##### 1.1 Contrat cadre de prestations de services informatiques du 29 juin 2010

Un contrat cadre de prestations de services informatiques, conclu avec le groupe Accor au cours de l'exercice 2010, a produit des effets au cours de l'exercice. Il intègre une vingtaine de contrats d'application (sécurité, hébergement, infogérance, maintenance...).

Les montants engagés au titre de cette convention sur l'exercice 2014 s'élevaient à 101 800,00 euros. Elle a pris fin le 31 décembre 2014.

##### 1.2 Accord en matière fiscale du 19 décembre 2011 (Tax matters agreement)

Dans le cadre d'un redressement de droits d'enregistrement opéré par l'administration fiscale italienne, faisant suite aux opérations de scission du groupe Accor et portant sur un montant total de 27,4 millions d'euros, à l'encontre solidairement d'une filiale du groupe de Accor et de quatre entités du groupe Edenred, les deux groupes, contestant ce redressement, ont conclu le 19 décembre 2011 un accord prévoyant le partage de façon égale du risque et de la charge pouvant en résulter.

Le Tribunal de 1<sup>re</sup> instance de Milan a rendu une décision favorable à Accor et Edenred le 11 mars 2014 et l'administration a interjeté appel de cette décision. En l'absence d'effet suspensif de l'appel, l'administration a procédé au remboursement des sommes litigieuses.

Aucun produit n'a été comptabilisé au titre de l'exercice 2014 dans la mesure où le groupe Edenred n'avait pas constaté de charge à l'origine, en 2011.

#### 2. Conventions et engagements conclus avec Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général d'Edenred

Les conventions et engagements listés ci-après ont continué de porter leurs effets sur l'exercice 2014, sans donner lieu à exécution pour certains :

##### 2.1. L'attribution d'une indemnité de cessation des fonctions de Président-directeur général résultant d'un départ contraint, dont le bénéficiaire sera subordonné au respect de certaines conditions de performance, et le maintien du bénéficiaire, sous conditions, de la totalité des options de souscription d'actions et des actions de performance.

Cet engagement, dont les modalités sont détaillées dans le Rapport de gestion, a été préalablement autorisé par le Conseil d'Administration du 11 février 2014 et n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice 2014.

##### 2.2. La souscription d'une assurance chômage privée.

Au titre de cette convention, la Société a versé 24 781,68 euros de cotisations en 2014.

### 2.3. L'extension au Président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société.

Au titre de l'exercice 2014, la Société a versé 3 558,49 euros au titre des garanties de prévoyance et 1 741,09 euros au titre des garanties de frais de santé.

### 2.4. La participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants, aux régimes de retraite complémentaire (régimes à cotisations définies et à prestations définies) en vigueur dans la Société.

Cet engagement, dont les modalités sont détaillées dans le rapport de gestion, n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice 2014.

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), la Société a versé 9 387 euros en 2014.

### 2.5. Les deux avenants au contrat de travail de Monsieur Jacques Stern permettant le transfert à Edenred de son contrat de travail conclu en 1992 avec la société Accor et prévoyant :

- a) une indemnité contractuelle de licenciement correspondant au montant cumulé des indemnités légales et conventionnelles de licenciement, avec maintien de l'ancienneté de 18 ans acquise dans ses fonctions salariées chez Accor ;
- b) une indemnité spécifique, complémentaire à l'indemnité contractuelle de licenciement, qui serait due en cas de rupture de son contrat de travail au plus tard six mois après la décision de non-renouvellement de son mandat social. Elle est subordonnée au respect de certaines conditions de performance figurant dans l'indemnité de cessation de fonction de son mandat social telle que fixée par votre Conseil d'administration lors de ses séances du 29 juin et 24 août 2010.

Ces deux avenants n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice 2014.

Les conventions mentionnées aux paragraphes 2.2 et 2.3 et les engagements mentionnés aux paragraphes 2.1 et 2.4 ont été approuvés au cours de l'exercice écoulé, par l'Assemblée générale du 13 mai 2014, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 28 février 2014.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 17 février 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES  
David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIES  
Didier KLING



# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>9.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>286</b>	<b>9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE</b>	<b>289</b>
<b>9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>287</b>	<b>9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL</b>	<b>290</b>
9.2.1 Personnes responsables	287	<b>9.8 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT</b>	<b>291</b>
9.2.2 Commissaires aux comptes	287	<b>9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>296</b>
<b>9.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>288</b>	<b>9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION</b>	<b>297</b>
<b>9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>288</b>	<b>9.11 TABLEAU DE CONCORDANCE RSE</b>	<b>299</b>
<b>9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS</b>	<b>288</b>		



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public

# 9.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée générale des actionnaires, Edenred s'engage à informer au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Les communiqués de la Société et les informations financières historiques sur la Société sont accessibles sur le site internet d'Edenred, à l'adresse suivante ([www.edenred.com](http://www.edenred.com)), et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)). Une copie peut être obtenue au siège de la Société, 166-180, boulevard Gabriel-Péri - 92240 Malakoff, France. Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées Générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés, sur support papier, au siège social de la Société.

## RENCONTRES

En 2014, Edenred a rencontré près de 720 représentants et 360 institutions financières, a réalisé 18 roadshows en Europe, aux États-Unis et au Canada et a participé à 7 conférences en France, au UK, aux États-Unis et en Espagne.

Par ailleurs, le Groupe a été à la rencontre de ses actionnaires individuels à l'occasion de réunions d'actionnaires à Tours, Lille et Strasbourg.

## DES SUPPORTS D'INFORMATIONS ADAPTÉS ACCESSIBLES À TOUS

Toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet [www.edenred.com](http://www.edenred.com), rubrique finance, véritable base de données de la communication financière d'Edenred. Les présentations de résultats aux analystes et les futures Assemblées Générales des actionnaires sont et seront retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif d'Edenred, 166-180, boulevard Gabriel-Péri - 92245 Malakoff, France.

Edenred diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet l'information réglementée dès sa diffusion.

## CONTACTS

### Investisseurs institutionnels/analystes

Virginie MONIER

Directrice des Relations investisseurs et de la Communication financière

Aurélien BOZZA

Responsable Relations investisseurs

Edenred immeuble Columbus

168-180, boulevard Gabriel-Péri

92245 Malakoff Cedex France

E-mail : [investor.relations@edenred.com](mailto:investor.relations@edenred.com)

Tél. : +33 1 74 31 86 26

Fax : +33 1 74 31 98 03

### Actionnaires individuels

Élisabeth PASCAL

Responsable Diffusion réglementaire et Relations actionnaires individuels

E-mail : [relations.actionnaires@edenred.com](mailto:relations.actionnaires@edenred.com)

Tél. : N° vert 0 805 652 662

(appel gratuit depuis un poste fixe en France)

Ce serveur vocal donne accès au cours de Bourse en direct (touche 1), à l'actualité du Groupe et à l'agenda (touche 2). Il permet également de joindre le service Titres au nominatif (touche 3) et les chargés des relations actionnaires (touche 4).



## 9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 9.2.1 PERSONNES RESPONSABLES

#### 9.2.1.1 Responsable du Document

Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général d'Edenred.

#### 9.2.1.2 Attestation du responsable du document

« 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 figurant en pages 29 et suivantes 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 donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence. »

Jacques Stern

Président-directeur général d'Edenred

Fait à Paris, le 18 mars 2015

### 9.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

#### Titulaires

##### Deloitte & Associés

Monsieur David Dupont-Noel

185, avenue Charles-de-Gaulle

BP 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé pour six exercices par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2012.

##### Cabinet Didier Kling & Associés

Monsieur Didier Kling

28, avenue Hoche

75008 Paris

Nommé pour six exercices par l'Assemblée générale des actionnaires du 9 avril 2010.

#### Suppléants

##### Cabinet BEAS

Monsieur William Di Cicco

195, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Deloitte & Associés.

##### Cabinet CREA

Monsieur Bernard Roussel

37, avenue de Friedland

75008 Paris

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Didier Kling & Associés.



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

### 9.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau ci-dessous présente les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe pour les exercices 2013 et 2014 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Deloitte & Associés				Didier Kling & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,5)	(0,5)	18%	17%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement liées à la mission du Commissaire aux comptes	(2,2)	(2,1)	74%	67%	-	-	-	-
• Émetteur	(0,0)	-	1%	0%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,1)	(0,1)	4%	4%	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>97%</b>	<b>88%</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
• Juridique, fiscal, social	(0,0)	(0,1)	1%	1%	-	-	-	-
• Autres	(0,1)	(0,3)	2%	11%	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2,9)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### 9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation

financière ou de ses résultats figurent à la Note 36 « Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014 » de l'annexe aux comptes se trouvant page 214.

### 9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS

Non applicable.

## 9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

---

Le Document de Référence de l'exercice 2010 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 avril 2011, sous le numéro R. 11-013 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 173 à 231 et page 99 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;

- les comptes pro forma et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 100 à 172 et page 98 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;
- les informations financières pro forma figurant aux pages 21 à 34 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

---

Le Document de Référence de l'exercice 2011 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2012, sous le numéro R. 12-010 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 106 à 172 du Document de Référence 2011 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 21 à 34 du Document de Référence 2011 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

---

Le Document de Référence de l'exercice 2012 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013, sous le numéro R. 13-011 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 124 à 188 du Document de Référence 2012 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 27 à 42 du Document de Référence 2012 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

---

Le Document de Référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2014 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 137 à 236 du Document de Référence 2013 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 29 à 44 du Document de Référence 2013 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.



## 9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations publiées ou rendues publiques par Edenred au cours des 12 derniers mois (du 28 février 2014 au 27 février 2015) est la suivante :

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2014 ;
- communiqué relatif au lancement de la carte Ticket Restaurant® en France le 7 mars 2014 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Document de Référence 2013 le 31 mars 2014 ;
- rapport financier annuel 2013 le 31 mars 2014 ;
- honoraires des Commissaires aux comptes 2013 le 31 mars 2014 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise et contrôle interne 2013 le 31 mars 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2014 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2013 le 15 avril 2014 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition des documents AG 2014 le 22 avril 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2014 ;
- communiqué de presse relatif à l'ouverture des Émirats Arabes Unis le 12 mai 2014 ;
- communiqué de presse relatif à l'Assemblée générale 2014 le 13 mai 2014 ;
- communiqué de presse relatif au versement du dividende le 13 mai 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2014 ;
- communiqué de presse relatif au résultat du paiement du dividende en actions le 16 juin 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2014 ;
- communiqué relatif au Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2013 le 4 juillet 2014 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations au Comité exécutif le 9 juillet 2014 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2014 et chiffre d'affaires T2 le 24 juillet 2014 ;
- communiqué de presse relatif à l'alliance avec Amex au Mexique le 24 juillet 2014 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Rapport financier semestriel 2014 le 24 juillet 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2014 ;
- communiqué de presse relatif au lancement de la carte Ticket Travel Pro® en France le 4 septembre 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2014 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2014 le 15 octobre 2014 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de 34% d'UTA le 20 octobre 2014 ;
- communiqué de presse relatif aux nominations au Comité exécutif le 28 octobre 2014 ;
- communiqué relatif à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité le 31 octobre 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2014 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2014 le 6 janvier 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2015 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2014 et chiffre d'affaires T4 le 12 février 2015 ;
- communiqué de presse relatif à une opération de rachat obligataire au 24 février 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 27 février 2015.

## 9.8 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'Annexe I du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les numéros du ou des sections et de la ou des pages auxquelles sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques dans le présent document.

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>		
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le document	9.2.1 Personnes responsables	287
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	9.2.1 Personnes responsables	287
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.2.2 Commissaires aux comptes	288
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	Sans objet	
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	2.1.1 Les résultats consolidés	30
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	Sans objet	
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>3 Facteurs de risques</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant la Société</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.2 Historique	13
5.1.1	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	7.1.1 Dénomination sociale	252
5.1.2	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	7.1.2 Registre du commerce et des sociétés	252
5.1.3	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	252
5.1.4	<i>Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone</i>	7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	252
		1.4 Réglementation	24
5.1.5	<i>Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>	6.2 Note annexe 3 Variations de périmètre et faits marquants	170
5.2	Investissements		
5.2.1	<i>Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	6.2 Note annexe 28 Investissements	209
5.2.2	<i>Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours</i>	1.1.2.2 Une croissance soutenue, durable et peu capitalistique	6
		1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
5.2.3	<i>Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes</i>	1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités	1.1 Profil	4
6.1.1	<i>Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités</i>	1.1 Profil	4
6.1.2	<i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
6.2	Principaux marchés	1.1.3 Une position de <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	7
		2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
6.3	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.6 Propriété intellectuelle	28
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.3 Une position de <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	7
<b>7 Organigramme</b>			
7.1	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	106
		2.2 Rappel des activités de la Société	40
		6.2 Note annexe 36 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014	214
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.4 Informations sur les participations	288
		6.2 Note annexe 36 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014	214
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>			
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	1.7 Propriétés immobilières	28
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>			
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	2.1 Résultat des activités	30
9.2	Résultat d'exploitation	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.1	<i>Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.2	<i>Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.3	<i>Stratégie au facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>			
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
<b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>			
	Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	Non applicable	

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
<b>12 Information sur les tendances</b>			
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date d'enregistrement	1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	14
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	6.2 Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés Événements post-clôture	213
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		<b>Sans objet</b>	
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>			
14.1	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; et</li> <li>de tout Directeur Général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la Société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires</li> </ul>	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	95
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	5.2.2.6 Charte de l'administrateur	113
	Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale	5.2.1 Composition des organes d'administration et de direction	94
	Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	Sans objet	265
<b>15 Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1</b>			
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	5.4.1 Rémunération des Mandataires sociaux	116
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	5.4.1 Rémunération des Mandataires sociaux	116
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		<b>5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	95
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	95
16.3	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	5.1 Gouvernance d'entreprise	94
<b>17 Salariés</b>			
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	4.1.3 Annexe des Ressources humaines	71
17.2	Participations et stock-options :	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
	Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	95



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N°	Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
<b>18 Principaux actionnaires</b>			
18.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur devant être notifié en venu de la législation nationale applicable	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	263
18.2	Existence de différences de droits de vote	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	263
18.3	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	Sans objet	
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	263
18.5	Offre publique d'achat sur le capital de la Société durant le dernier exercice et exercice en cours	7.2.1.7 Offre publique d'achat initiée par des tiers	256
18.6	Accord d'actionnaires	7.3.1 Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	263
<b>19 Opérations avec des apparentés</b>		<b>2.1.4 Principales transactions avec les parties liées</b>	<b>39</b>
		<b>6.2 Note 32 parties liées</b>	<b>211</b>
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>			
20.1	Informations financières	6.2 Comptes consolidés et notes annexes	151
20.3	États financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	6.2 Comptes consolidés et notes annexes	151
		6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes	216
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	150
20.4.1	<i>Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées</i>	6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	150
20.4.2	<i>Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux</i>	6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de la Société mère	215
20.4.3	<i>Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées</i>	Sans objet	
20.5	Date des dernières informations financières vérifiées	6.2 Note annexe 1 Base de préparation des états financiers consolidés	157
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.3.2 Dividendes	265
20.7.1	<i>Dividende par action</i>	7.3.2 Dividendes	265
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	56
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	39
<b>21 Informations complémentaires</b>			
21.1	Capital social	7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société	253
21.1.1	<i>Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice</i>	7.2.1.1 Nature, catégorie et admission à la négociation – code ISIN	253
		7.2.6 Capital – Évolution du capital	262



N°	Libellés des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
21.1.2	<i>Actions non représentatives du capital</i>	7.2.5 Titres non représentatifs du capital	262
21.1.3	<i>Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales</i>	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	263
21.1.4	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	Sans objet	
21.1.5	<i>Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) ou capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital</i>	Sans objet	
21.1.6	<i>Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option</i>	Sans objet	
21.1.7	<i>Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques</i>	7.2.6 Capital – Évolution du capital	262
21.2	Acte constitutif et statuts	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107
		5.3 Assemblées Générales	115
21.2.1	<i>Objet social</i>	7.1.5 Objet social	252
21.2.2	<i>Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration</i>	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107
21.2.3	<i>Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes</i>	7.2.1 Description des actions de la Société	253
21.2.4	<i>Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires</i>	5.3.2 Tenues des Assemblées Générales (article 24 des statuts)	115
21.2.5	<i>Convocation et admission aux Assemblées Générales annuelles et aux Assemblées Générales Extraordinaires</i>	5.3.1 Convocations des Assemblées Générales (article 23 des statuts)	115
21.2.6	<i>Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle</i>	Sans objet	
21.2.7	<i>Disposition des statuts, d'une charte ou l'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée</i>	7.2.1.4 Droits attachés aux actions	252
21.2.8	<i>Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit</i>	Sans objet	
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	2.1.1.6 Contrats importants	38
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	9.5 Informations provenant de tiers	288
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	286
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>		
	Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	9.4 Informations sur les participations	288



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.9 Table de concordance du Rapport financier annuel

# 9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Page(s)
<b>1 Comptes sociaux</b>	216
<b>2 Comptes consolidés</b>	151
<b>3 Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)</b>	29
3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	32
Analyse des résultats	30
Analyse de la situation financière	36
Indicateurs clés des Ressources humaines et environnementaux	60
Principaux risques et incertitudes	39
3.2 Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	256
3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachat par la Société de ses propres actions	257
<b>4 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel</b>	287
<b>5 Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et des comptes consolidés</b>	215 ; 150
<b>6 Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	288
<b>7 Rapport du Président sur le contrôle interne</b>	135
<b>8 Rapports des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne</b>	148

## 9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Table de concordance du Rapport de gestion prévue par les articles L. 225.100 et suivants du Code de commerce

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
<b>Compte rendu d'activité</b>		
1 Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2.1.1.2. Analyse des résultats consolidés	30
2 Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
3 Indicateurs clés de performance de nature financière	2.1.1.1 Introduction	30
	2.1.1.5 Ratios de gestion	38
4 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats de la situation financière	2.1 Résultats des activités	30
5 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	39
6 Évolution et perspectives d'avenir	2.1.2 Évolutions prévisibles	39
	1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	14
7 Activités en matière de recherche et développement	2.1.5 Néant	39
8 Délais de paiement des dettes fournisseurs	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
9 Description des principaux risques et incertitudes	2.1.3 Principaux risques et incertitudes	39
10 Indications sur l'utilisation des instruments financiers	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
	3.3 Risques de marché	50
11 Investissements au cours des deux derniers exercices	6.2.4 Tableau de financement consolidé	154
	1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	14
12 Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans les sociétés ayant leur siège sur le territoire français	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
<b>Responsabilité sociale, sociétale et environnementale</b>		
15 Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales, sociétales et environnementales de son activité	4. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	57
16 Indicateurs clés en matière sociale, sociétale et environnementale	9.11 Table de concordance RSE	299
<b>Gouvernance</b>		
17. Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	106
18 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces Mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	5.2.1.2 Mandats et fonctions occupés par les Mandataires sociaux d'Edenred	95
19 Distinction des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères de calcul	5.4 Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred	116
20 Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	5.4.1 Rémunérations du Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	116
21 Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
22 Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	5.2.2.6 Charte de l'administrateur	113
	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.10 Table de concordance du Rapport de gestion

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
<b>Actionnariat et capital</b>		
23 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3 Actionnariat	263
24 État de la participation des salariés au capital social	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
	5.4.2 Accords d'intéressement et de participation	134
25 Rachat et revente par la Société de ses propres actions	7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	257
26 Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6.2 Notes annexes aux comptes consolidés : Note 36	214
27 Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	
28 Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	7.3.2 Dividendes	265
29 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.2.1.7 Offre publique d'achat initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours	256
<b>Autres informations</b>		
30 Dépenses somptuaires	2.2 Rapport de gestion de la Société mère	40
31 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	6.4 Notes annexes aux comptes annuels : Note 25	202
32 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	
33 Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux Mandataires sociaux et aux salariés	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
34 Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des Mandataires sociaux et des salariés	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
35 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	260

## 9.11 TABLEAU DE CONCORDANCE RSE

Entre le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 et les informations du Document de Référence

		Parties correspondantes du Document de Référence	Page
<b>Thèmes sociaux</b>			
<b>1 Emploi</b>		4.1.1. Chiffres clés	60
1.1 L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31/12/2014		60
1.2 Les embauches et les licenciements	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31/12/2014 4.1.2.1 Performance des organisations 4.1.1.2 Recrutement		60 62 61
1.3 Les rémunérations et leur évolution	4.1.2.2 Motivation des collaborateurs		64
<b>2. Organisation du travail</b>		4.1.1 Chiffres clés	60
2.1 Organisation du travail	4.1.1.3 Organisation du travail		61
2.2 L'absentéisme	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2014		71
<b>3. Les relations sociales</b>		4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	66
3.1 L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social		69
3.2 Le bilan des accords collectifs	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social		69
<b>4. Santé &amp; sécurité</b>		4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	69
4.1 Les conditions de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs		69
4.2 Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs		69
4.3 Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2014		71
<b>5. Formation</b>		4.1.2.1 Performance des organisations	62
5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.1.2.1 Performance des organisations a) Formation et développement des compétences		62
5.2 Le nombre total d'heures de formation	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2014		71
<b>6. Égalité de traitement</b>		4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	66
6.1 Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité : C1) et C2)		67
6.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité : C3)		68
6.3 La politique de lutte contre les discriminations	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité		67



## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.11 Tableau de concordance RSE

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
<b>7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives</b>	4.1.1.3 Organisation du travail	61
	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	66
7.1 Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social	69
7.2 À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	67
7.3 À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	82
7.4 À l'abolition effective du travail des enfants	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	82
<b>Thèmes sociétaux</b>		
<b>1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	79
1.1 En matière d'emploi et de développement régional	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	79
1.2 Sur les populations riveraines ou locales	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	79
<b>2. Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	80
2.1 Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	80
	4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une Alimentation saine	74
2.2 Les actions de partenariat ou de mécénat	4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	80
	4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	77
<b>3. Sous-traitance et fournisseurs</b>	4.2.3.3 Sous-traitance	81
3.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.2.3.3 Sous-traitance	81
3.2 L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.2.3.3 Sous-traitance	81
<b>4. Loyauté des pratiques</b>	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	81
4.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	81
4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	81
<b>5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	82
<b>Thèmes environnementaux</b>		
<b>1. Politique générale en matière environnementale</b>	4.3 Informations environnementales	83
1.1 L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	4.3.1.1 Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	83
1.2 Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	4.3.1.2 Actions de formation et d'information des salariés	84
1.3 Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.3.1.3 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	85

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
1.4 Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.3.1.4 Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	85
<b>2. Pollution et gestion des déchets</b>	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	85
2.1 Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	4.3.2.1 Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	85
2.2 Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	4.3.2.2 Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	86
2.3 La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.3.2.3 Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	86
<b>3. Utilisation durable des ressources</b>	4.3.3 Utilisation durable des ressources	86
3.1 La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	4.3.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	86
3.2 La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.3.3.2 Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	87
3.3 La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.3.3.3 Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	88
3.4 L'utilisation des sols	4.3.3.4 Utilisation des sols	89
<b>4. Changement climatique</b>	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	89
4.1 Les rejets de gaz à effet de serre	4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre	89
4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	90
<b>5. Protection de la biodiversité</b>	4.3.5 Protection de la biodiversité	90
5.1 Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	90









Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004



Société anonyme au capital de 451 794 792 euros  
493 322 978 RCS Nanterre  
Siège social :  
Immeuble Columbus  
166-180 Boulevard Gabriel Péri  
92245 Malakoff Cedex - France  
Tél. : +33 (0) 1 74 31 75 00