

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE 2015
incluant le Rapport financier annuel

SOMMAIRE

ÉDITO DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
--------------------------------------	---

LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER	4
-----------------------------------	---

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5
1.1	Profil	6
1.2	Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	16
1.3	Faits marquants sur l'année 2015	25
1.4	Informations financières sélectionnées sur trois ans	26
1.5	Informations actionnariales	27
1.6	Historique	28
1.7	Équipe dirigeante	30
1.8	Réglementation	32
1.9	Relations contractuelles	35
1.10	Propriété intellectuelle	35
1.11	Propriétés immobilières	36

2	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	37
2.1	Résultats des activités RFA	38
2.2	Rapport de gestion de la société mère Edenred	48

3	FACTEURS DE RISQUES	53
3.1	Risques juridiques	54
3.2	Risques exogènes	56
3.3	Risques de marché	58
3.4	Risques opérationnels	61
3.5	Risques liés à la stratégie de croissance et à la structure du Groupe	62
3.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	64
3.7	Transfert des risques sur le marché des assurances	64

4	RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	65
4.1	Informations sociales	68
4.2	Informations sociétales	80
4.3	Informations environnementales	89
4.4	Rapport OTI RSE	96

5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	99
5.1	Gouvernance d'entreprise	100
5.2	Organes d'administration, de direction et de contrôle	100
5.3	Assemblées générales	125
5.4	Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred	126
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 RFA	148
5.6	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	161

6	ÉTATS FINANCIERS	163
6.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	164
6.2	Comptes consolidés et notes annexes RFA	165
6.3	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	241
6.4	Comptes annuels de la Société mère et annexes RFA	242

7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	279
7.1	Renseignements sur la Société	280
7.2	Renseignements relatifs aux actions de la Société	281
7.3	Actionnariat	292
7.4	Marché des titres d'Edenred	295

8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	297
8.1	Présentation des résolutions à l'Assemblée générale	298
8.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	310
8.3	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	316
8.4	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	327
8.5	Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	327

9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	337
9.1	Relations actionnaires et documents accessibles au public	338
9.2	Responsables du document et du contrôle des comptes RFA	339
9.3	Honoraires des commissaires aux comptes RFA	340
9.4	Informations sur les participations RFA	340
9.5	Informations provenant de tiers	340
9.6	Informations incluses par référence	341
9.7	Document d'information annuel	342
9.8	Tables de concordance du document	343
9.9	Table de concordance du Rapport financier annuel	348
9.10	Table de concordance du Rapport de gestion	349
9.11	Tableau de concordance RSE	351

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015

incluant le Rapport financier annuel

Edenred, inventeur de Ticket Restaurant®
et leader mondial des services prépayés aux entreprises

42
pays

18,3 milliards
d'euros
de volume d'émission

341 millions
de résultat courant
d'exploitation

6 300
salariés

41 millions
de bénéficiaires

65 %
de volume d'émission
dématérialisé

660 000
clients

1,4 million
d'affiliés

30 %
de part
de marché
mondiale

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2016 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.



ÉDITO DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

J'ai le plaisir de vous présenter le Document de Référence d'Edenred pour l'année 2015. Comme vous le verrez, nous avons fait évoluer la présentation des informations qu'il contient afin de vous en faciliter la lecture et mieux valoriser les solides atouts dont dispose votre Groupe.

Le Conseil d'administration m'a confié la Présidence d'Edenred depuis octobre 2015, et j'ai d'ores et déjà pu en apprécier les valeurs, la culture et le dynamisme des équipes qui ont été à l'origine des solides performances réalisées par le Groupe au cours de l'exercice 2015, dans un environnement en mutation.

Le Groupe a d'abord réalisé des performances financières conformes à ses objectifs organiques. Le volume d'émission du Groupe s'inscrit ainsi en hausse de près de 9% pour atteindre plus de 18 milliards d'euros. Les solutions d'Avantages aux salariés ont poursuivi leur croissance, grâce à de solides fondamentaux et à une forte dynamique commerciale, et le Groupe a accéléré son développement dans la Gestion des frais professionnels, son deuxième pilier de croissance.

Le résultat d'exploitation courant s'élève à 341 millions d'euros, en croissance organique de près de 10%. Enfin, la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents enregistre pour sa part une croissance de plus de 12%. La rentabilité d'Edenred a été maintenue à un niveau élevé en 2015, et ce malgré la prise en compte d'effets de change défavorables sur l'exercice. Ainsi en données publiées, le résultat net part du Groupe affiche une croissance de près de 8%, pour atteindre 177 millions d'euros.

L'année 2015 a également été marquée par des acquisitions stratégiques qui sont autant d'investissements prometteurs pour Edenred. Le Groupe a ainsi augmenté sa participation dans ProwebCE en France, dans le domaine des Avantages aux salariés. Dans le secteur de la Gestion des frais professionnels, le Groupe a finalisé en 2015 l'acquisition d'une participation de 34% dans UTA en Allemagne et a annoncé, début 2016, la création d'une coentreprise avec Embratec au Brésil. Ce faisant, nous avons créé un acteur majeur sur le marché brésilien des cartes-carburant avec plus d'un million d'utilisateurs et 58% du territoire brésilien couvert.

Enfin le Groupe a poursuivi sa transformation digitale avec plus de 65% du volume d'émission réalisé en 2015 provenant de solutions dématérialisées. Cette mutation permet à Edenred de nombreuses opportunités de développement et d'enrichissement de son offre pour les années à venir.

L'ensemble de l'équipe de direction est engagé à mes côtés afin de poursuivre la transformation d'Edenred et d'accélérer la création de croissance profitable et durable. Nous avons ainsi engagé début 2016 le projet *Fast Forward*, visant à élaborer un plan stratégique ambitieux et fédérateur pour la période 2017-2020, que j'aurai l'occasion de présenter publiquement en octobre 2016.

Je vous remercie pour votre soutien et pour l'intérêt que vous portez à Edenred.

Bertrand Dumazy

Président-directeur général

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 4.5 de l'annexe aux comptes consolidés page 189. 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 en 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 43.

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 46 et Note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés page 189.

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 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés page 188.

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

1.1 PROFIL	6	1.6 HISTORIQUE	28
1.1.1 Une expertise et un positionnement unique	6	1.6.1 Avant 2010 : naissance et développement de Accor Services	28
1.1.2 Un modèle économique peu capitalistique, générateur de croissance profitable et durable	7	1.6.2 Depuis 2010 : fondation du groupe Edenred	29
1.1.3 Un <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	9	1.7 ÉQUIPE DIRIGEANTE	30
1.2 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES	16	1.7.1 Le Conseil d'administration	30
1.2.1 De solides fondamentaux de croissance	16	1.7.2 Le Comité exécutif	31
1.2.2 Une stratégie de croissance forte et durable	18	1.8 RÉGLEMENTATION	32
1.2.3 Les clés pour mettre en œuvre la stratégie	23	1.8.1 Réglementation fiscale et sociale	32
1.2.4 Objectifs 2016	24	1.8.2 Autres réglementations	34
1.2.5 Politique financière	24	1.9 RELATIONS CONTRACTUELLES	35
1.3 FAITS MARQUANTS SUR L'ANNÉE 2015	25	1.9.1 Relations contractuelles avec la clientèle	35
1.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES SUR TROIS ANS	26	1.9.2 Relations contractuelles avec les prestataires affiliés	35
1.5 INFORMATIONS ACTIONNARIALES	27	1.9.3 Relations contractuelles avec les fournisseurs et prestataires de services	35
1.5.1 Structure de l'actionariat	27	1.10 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	35
1.5.2 Informations boursières et dividende	28	1.11 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	36
1.5.3 Calendrier financier	28		



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	79%	16%	4%	1%
Clients	Ressources humaines	Finances & achats	Marketing & ventes	Pouvoirs publics
Offre	<i>Childcare Vouchers</i> [®] <i>Ticket Cultura</i> [®] <i>Commuter Check</i> [®] <i>NutriSavings</i> [™]

*VE : Volume d'émission

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

- **les entreprises et les collectivités**, clients du Groupe, soucieuses d'être des employeurs attractifs, de motiver leurs équipes et d'optimiser leurs performances ;
- **les bénéficiaires**, salariés des clients du Groupe, qui apprécient l'usage simple et pratique des cartes et titres de services pour faciliter leur vie quotidienne ;
- **les commerçants affiliés**, membres du réseau d'acceptation construit par le Groupe, qui désirent 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 depuis 2010 ⁽¹⁾, Edenred est présent dans 42 pays avec 6 300 collaborateurs, 660 000 entreprises et collectivités clientes, 1,4 million de prestataires affiliés et 41 millions de bénéficiaires. En 2015, Edenred a réalisé un volume d'émission de 18,3 milliards d'euros.

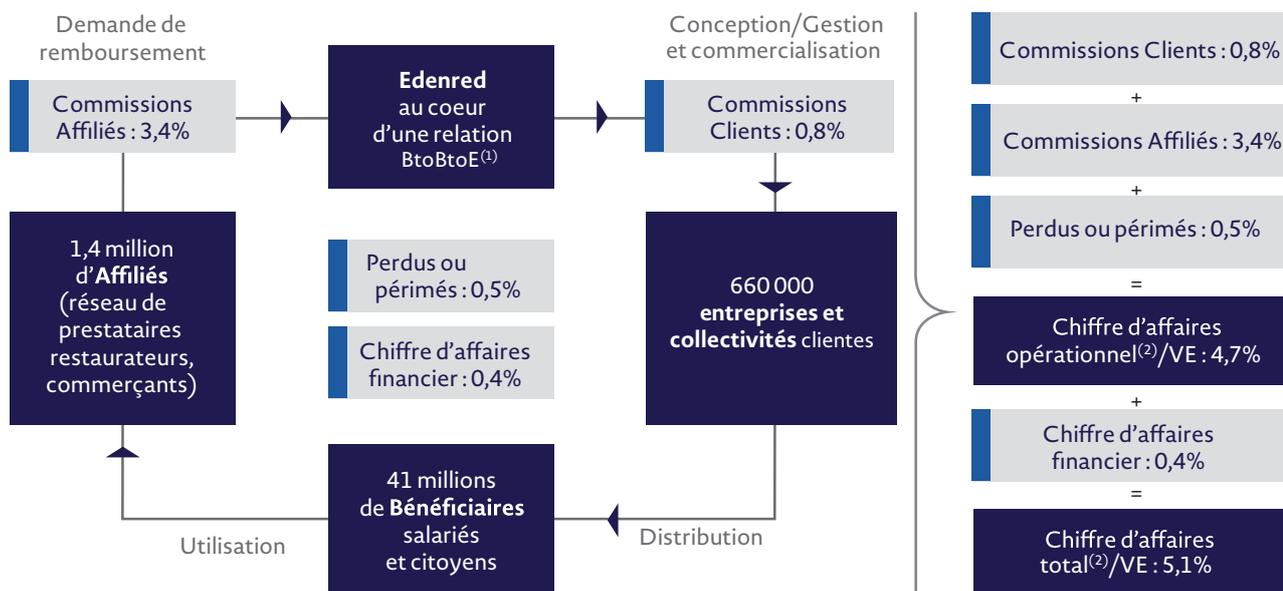
(1) Place de cotation : Euronext Paris/Lieu d'échange : Compartiment A/Code valeur : FR0010908533.

1.1.2 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PEU CAPITALISTIQUE, GÉNÉRATEUR DE CROISSANCE PROFITABLE ET DURABLE

1.1.2.1 Un modèle économique unique

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

Un modèle économique unique



⁽¹⁾ Business to Business to Employees

⁽²⁾ Avec volume d'émission

VE : 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 (848 millions d'euros en 2015) 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 (152 millions d'euros en 2015).

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission représente 4,7% du volume d'émission en 2015. Il réunit trois sources de revenus :

- les commissions perçues auprès des entreprises et collectivités clientes, 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 2015 ;

- les commissions perçues auprès des commerçants affiliés d'Edenred (restaurants, supermarchés, stations essence, hôtels, etc.), qui représentent en moyenne 3,4% du volume d'émission en 2015. 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 ;



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil

- les gains réalisés sur les titres perdus ou périmés ⁽¹⁾, correspondant aux montants des valeurs faciales des titres non présentés avant la date d'expiration, soit 0,5% du volume d'émission en 2015.

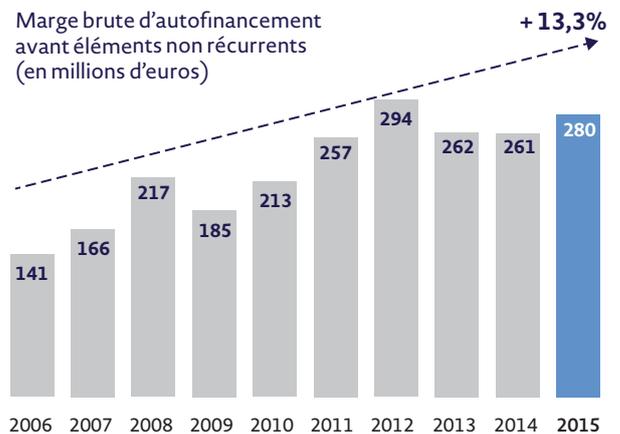
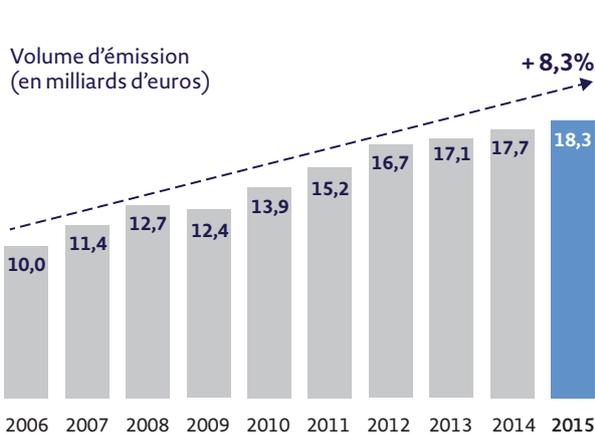
L'intervalle de temps entre le paiement des services prépayés par les clients et leur remboursement aux affiliés génère un besoin en fonds de roulement négatif, dont le placement engendre un **chiffre d'affaires financier** qui vient s'ajouter au chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred, constituant le chiffre d'affaires total du Groupe. Le chiffre d'affaires financier a représenté 0,4% du volume d'émission en 2015.

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 1,07 milliard d'euros en 2015.

1.1.2.2 Une croissance soutenue, profitable, 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 2006, la **croissance moyenne annuelle du volume d'émission** est de +8,3% en données publiées.

Par ailleurs, le modèle économique d'Edenred est fortement générateur de *cash flows*. Depuis 2006, la **croissance moyenne annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)** est de +13,3% en données publiées. Le modèle économique se caractérise également par un besoin en fonds de roulement négatif et un besoin faible en capital.



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 UN LEADER MONDIAL DES SERVICES PRÉPAYÉS AUX ENTREPRISES

1.1.3.1 Panorama du marché des services prépayés

Edenred se positionne aujourd'hui comme le **leader mondial des services prépayés aux entreprises**, qui s'intègre dans l'écosystème particulièrement vaste et prometteur du secteur du paiement.

En 2015, le Groupe a réalisé un volume d'émission de 18,3 milliards d'euros, principalement au travers de trois types d'offres :

- Avantages aux salariés (79% du volume d'émission) ;
- Gestion des frais professionnels (16% du volume d'émission) ;
- Motivation et récompenses (4% du volume d'émission).

Ces marchés comptent quelques acteurs internationaux, notamment :

- Sodexo et Groupe Up ⁽¹⁾ 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.

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. 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.

Enfin, dans la chaîne de valeur du **paiement**, Edenred peut être amené à interagir avec des acteurs tels que des banques, des acquéreurs ⁽²⁾, 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 par ailleurs un atout important, qui 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) Anciennement appelé Chèque Déjeuner.

(2) 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
- les Programmes sociaux publics

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 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. À titre d'exemple, en 2014, le titre restaurant a rapporté 250 millions d'euros net à l'économie française⁽¹⁾ ;

- **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 (5,37 euros par titre en 2016). Avec 660 000 clients au 31 décembre 2015 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⁽²⁾ qui disposent de titres-restaurant en sont satisfaits. Le titre restaurant est l'avantage social préféré des français devant la mutuelle et la voiture de fonction⁽³⁾.
- **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 10% du chiffre d'affaires des entreprises du secteur de la restauration est lié à l'utilisation du titre-restaurant. En 2014, 110 000 emplois directs ont été induits par l'utilisation du titre restaurant dont 74 000 dans la restauration⁽⁴⁾. Fin 2015, 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**® 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,

(1) Alternatives économiques 2015.

(2) Étude IPSOS réalisée en 2015.

(3) Étude Robert Half 2014.

(4) Alternatives économiques 2015.



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 assujéti à l'impôt sur le revenu. Pour l'employeur, comme pour l'employé, tout ou partie de la valeur faciale du titre *Ticket Restaurant*® est exonéré de charges sociales et patronales,

- le programme *Ticket Alimentación*®, 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 Despesas*® 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*®, 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*® et *Ticket Alimentación*®, 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*®, l'un des programmes développés par Edenred au Royaume-Uni, ou *Ticket Guardería*® en Espagne, qui permet d'octroyer une aide financière aux salariés lorsque leur entreprise ne dispose pas de crèche,
 - 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*® aux États-Unis ou *Ticket Transporte*® 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*®, solution proposée en Belgique,
- l'achat de biens de première nécessité, à l'image de la solution *Ticket Plus*®*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*®, 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** :
 - En France, Edenred a renforcé en 2015 sa présence sur le marché des Comités d'entreprise en portant de 10% à 62% sa participation au capital de la société **ProwebCE**, leader français des solutions à destination des comités d'entreprise. La France compte environ 38 000 comités d'entreprise, représentant 19 millions de bénéficiaires et au travers desquels un total de plus de 15 milliards d'euros de dépenses est généré chaque année. Fort d'un portefeuille de plus de 7 000 clients, au service de 5 millions de salariés bénéficiaires, ProwebCE offre une gamme complète de solutions dédiées aux comités d'entreprise : des progiciels de gestion et de comptabilité, ainsi qu'une plateforme e-commerce permettant aux salariés bénéficiaires d'utiliser les fonds qui leur sont accordés annuellement par leur comité d'entreprise pour l'achat de biens ou de services dans les domaines de la culture et des loisirs. Sur cette plateforme, les salariés peuvent en particulier commander des chèques ou cartes cadeaux et bénéficier de réductions sur plus d'un million d'offres de commerçants.
 - Le Groupe développe aussi 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



La gestion efficace et transparente des frais professionnels constitue un important levier de performance et d'économies 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 tant ouverts que fermés.

Le Groupe est présent sur trois segments du marché de la gestion des frais professionnels :

- **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 en 2015 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 et génère aujourd'hui la majeure partie

du volume d'émission de la catégorie Gestion des frais professionnels.

En juillet 2015, Edenred s'est associé au groupe Daimler, un des leaders du marché des véhicules lourds au Brésil, afin de lancer la carte MercedesServiceCard co-brandée avec *Ticket Car®*, sur le marché du transport routier brésilien. Grâce à ce partenariat, les clients brésiliens de Mercedes-Benz disposant de véhicules lourds pourront bénéficier d'une offre unique leur permettant, d'une part, de procéder au paiement des dépenses de carburant grâce aux fonctionnalités et au réseau de la solution *Ticket Car®* et, d'autre part, d'accéder au réseau d'ateliers de maintenance Mercedes-Benz pour l'entretien et la réparation de leurs camions,

- **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 82 000 clients européens. L'offre d'UTA se compose d'une carte acceptée dans un réseau de plus de 37 000 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,
- **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 TravelPro®*), au Mexique (*Ticket Empresarial®*), en Pologne, en Roumanie et en Allemagne (*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 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* ⁽¹⁾, 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).

Motivation et récompenses

MOTIVATIONS ET RÉCOMPENSES



749 millions de VE

4% du VE total

+7,3% de croissance du VE

VE : volume d'émission

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.

(1) 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil

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.

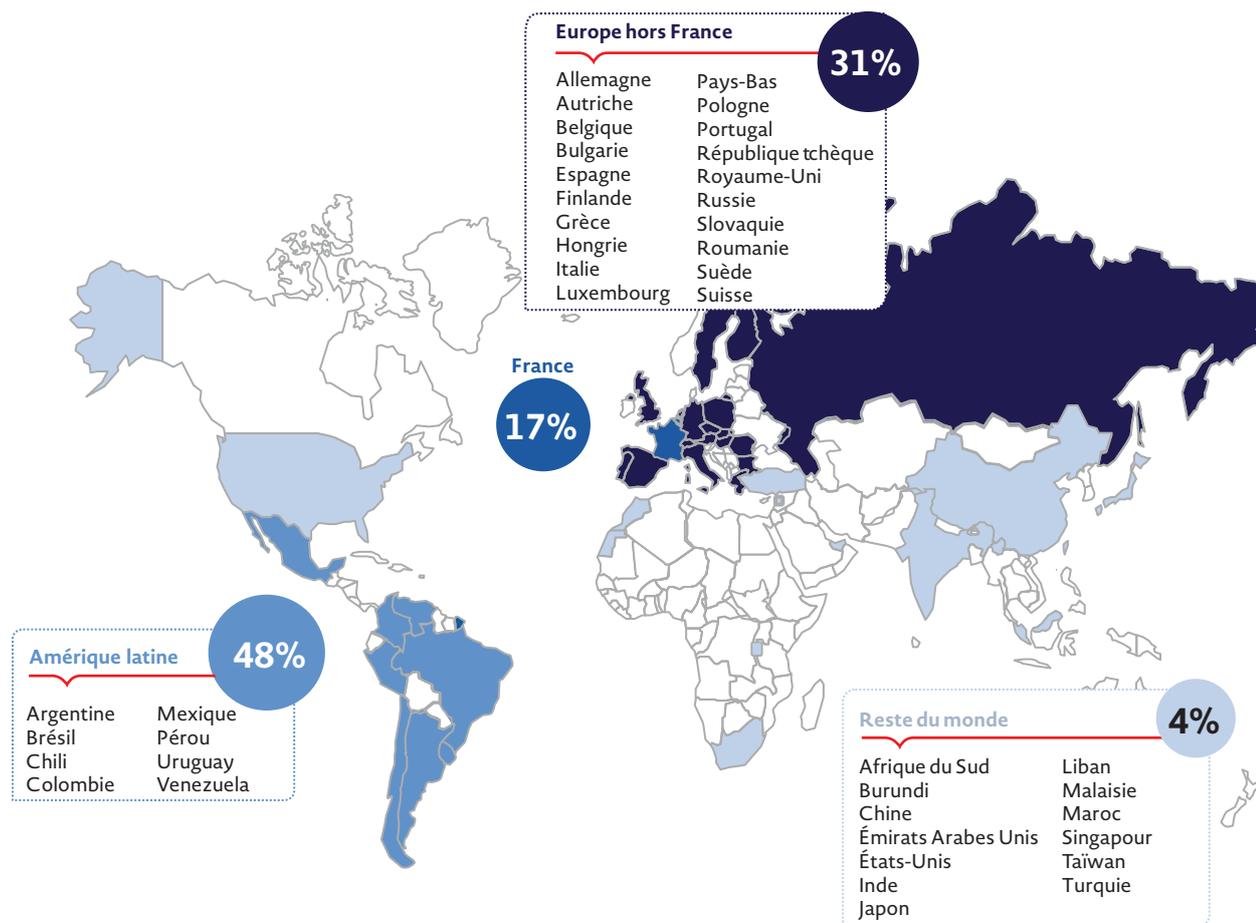
À titre d'exemple, Edenred propose le programme **Ticket Service®** en France (*Ticket CESU*), en Belgique (*Ticket S*), en Italie, en République tchèque, en Turquie, au Chili ou encore en Afrique du Sud, permettant de distribuer des aides en fonction des politiques sociales, le plus souvent à un échelon 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.

1.1.3.3 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 2015, 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 42% du volume d'émission en 2015, et dans les pays émergents, qui représentent 58% 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 (76% du volume d'émission 2015 du Brésil) : *Ticket Restaurant*®, *Ticket Alimentação*®, *Ticket Transporte*®, *Ticket Cultura*® ;
- Gestion des frais professionnels (23% du volume d'émission 2015 du Brésil) : *Ticket Car*®, *Repom*® ;

- Motivation et récompenses (1% du volume d'émission 2015 du Brésil) : *Accentiv'* *Mimetica*®.

En 2015, le volume d'émission et le chiffre d'affaires y ont atteint respectivement 5,2 milliards d'euros et 312 millions d'euros.

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

- Avantages aux salariés (88% du volume d'émission 2015 de la France) : *Ticket Restaurant*®, *Ticket Kadéos*®, *Ticket CESU*® ;
- Motivation et récompenses (11% du volume d'émission 2015 de la France) : *Ticket Kadéos*® ;
- Programmes sociaux publics (1% du volume d'émission 2015 de la France) : *Ticket CESU*, *Ticket Service*®.

En 2015, le volume d'émission et le chiffre d'affaires y ont atteint respectivement 3,0 milliards d'euros et 194 millions d'euros.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

1.2 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

1.2.1 DE SOLIDES FONDAMENTAUX DE CROISSANCE

1.2.1.1 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.

1.2.1.2 Les leviers de croissance organique du volume d'émission

L'objectif de croissance organique du volume d'émission est compris entre +8% et +14% par an. Cet objectif 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.

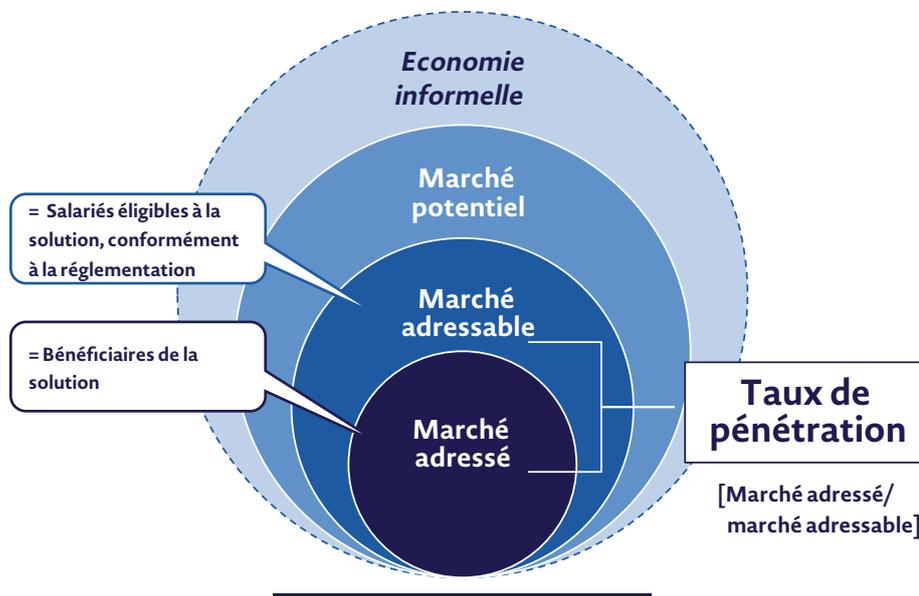
Quatre leviers contribuent à la croissance de l'activité :

Clients

Le gain de 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, au travers de :

- 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



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 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.

Nouvelles solutions ⁽¹⁾

Depuis l'introduction du programme *Ticket Restaurant*® 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, leur contribution à la croissance organique du volume d'émission du Groupe devrait continuer à s'accroître.

Nouvelles géographies ⁽²⁾

Edenred est présent dans 42 pays sur cinq continents à fin 2015.

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 continuer à contribuer à la croissance organique future du volume d'émission.

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

Leviers de croissance	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Clients	3,9%	5,3%	5,1%	5,0%	5,3%	5,4%
Valeur faciale	2,5%	3,9%	4,5%	3,7%	3,6%	4,0%
Nouvelles solutions	2,2%	2,6%	2,1%	1,4%	0,8%	0,6%
Nouvelles géographies	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	8,7%	12,0%	11,8%	10,1%	9,7%	10,0%

(1) Est qualifié de nouvelle solution tout lancement effectué depuis le 1^{er} janvier 2010.

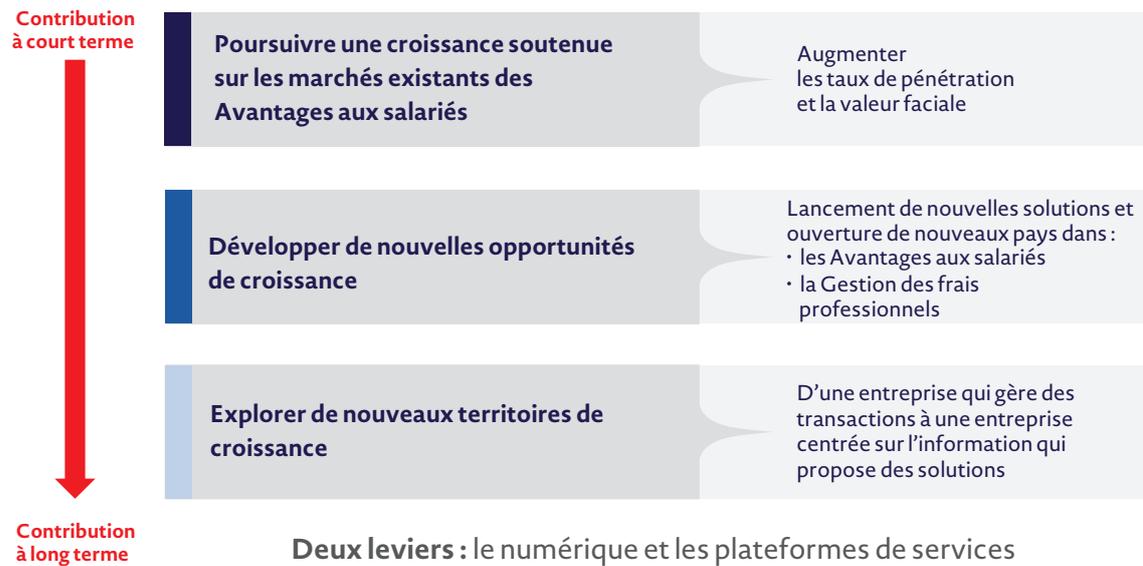
(2) Est qualifiée de nouveau pays toute ouverture effectuée depuis le 1^{er} janvier 2010.

1.2.2 UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE FORTE ET DURABLE

Le Groupe mène une stratégie de croissance forte et durable. Pour pérenniser cette croissance, 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 capitalise sur de nouvelles possibilités offertes par la numérisation de ses solutions.

Les trois volets de la stratégie



1.2.2.1 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.

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 formalisation de l'économie devrait continuer à alimenter la croissance du marché potentiel à moyen terme, 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 ⁽¹⁾, le marché est en pleine croissance. Dans ce contexte, Edenred s'est associé en juin 2013 à Banco Espirito Santo (devenu depuis Novo Banco), devenant *leader* avec une part de marché de 50% ⁽²⁾. Ce partenariat a ainsi permis d'augmenter rapidement le volume d'émission localement.

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

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

1.2.2.2 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 2015. 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.

Les coûts de développement des nouvelles solutions et ceux de l'implantation dans de nouveaux pays sont compris dans l'objectif de taux de transformation du Groupe, supérieur à 50% à partir de 2014.

Nouvelles solutions

Le Groupe a lancé plusieurs nouvelles solutions à fort potentiel depuis 2010, parmi lesquelles *Ticket Plus® Card* en Allemagne, lancée en mars 2012, et *Ticket Cultura®* au Brésil, lancée en septembre 2013. Des innovations stratégiques, telles que le programme *NutriSavings®* aux États-Unis, visent par ailleurs à explorer le potentiel de croissance qu'offrent la digitalisation des solutions et la relation directe que le Groupe est en mesure de nouer avec les bénéficiaires.

Nouvelles géographies

Le Groupe s'est implanté dans cinq nouveaux pays depuis 2010. À titre d'exemple, le **Japon** constitue un territoire prometteur 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. Pour mémoire, le Groupe avait ouvert 2 nouveaux pays en 2014, avec les **Émirats Arabes Unis**, au travers de l'acquisition de C3 CARD, société spécialisée dans les cartes salaires, et la **Russie**, avec l'acquisition de Daripodarki, leader sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne en Russie.

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, au fort potentiel de croissance. Le Groupe entend ainsi croître sur les trois segments du marché :

- **la gestion de flottes de véhicules :**
 - en Amérique latine, le Groupe entend poursuivre le déploiement de *Ticket Car®*, 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. Sur le marché brésilien, Edenred a annoncé en janvier 2016 la signature d'un accord avec la société brésilienne Embratic visant à regrouper leurs activités de gestion des frais professionnels au Brésil au sein d'une co-entreprise détenue à 65% par Edenred et à 35% par les actionnaires fondateurs d'Embratic. Ce rapprochement permet à Edenred de doubler la taille de son activité cartes-carburant au Brésil et donne ainsi naissance à un acteur majeur sur ce marché à fort potentiel : avec environ 60 milliards de litres de carburant consommés en 2014 et un faible taux de pénétration (compris entre 15 et 20%), le secteur brésilien des cartes-carburant BtoB recèle un fort potentiel de croissance. Au travers de ce nouvel ensemble, Edenred occupera une position clé sur le marché brésilien des cartes-carburant et de maintenance, avec une part de marché d'environ 18% (hors fret). Le Groupe servira environ 27 000 clients et pourra s'appuyer sur un réseau de 23 500 stations-services affiliées. L'opération reste soumise à l'examen des autorités compétentes, incluant l'autorité de la concurrence brésilienne (CADE). Sa finalisation est prévue au cours du premier semestre 2016,

- en Europe, le Groupe entend capitaliser sur l'acquisition d'UTA⁽¹⁾, acteur majeur sur le segment des solutions de carte carburants et de maintenance pour les 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®* en Espagne et *ExpendiaSmart®* en Italie en 2011, *Ticket Travel pro®* en France, *Spendeo®* en Pologne, en Roumanie et en Allemagne et *Ticket Empresarial®* au Mexique en 2014 ;

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



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

- **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, et dont les cartes préchargées qu'elle propose couvrent l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises, permettant ainsi aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et gérer de manière simple et efficace ces dépenses. En 2014, Edenred a acquis C3 CARD, société spécialisée dans les cartes salaires.

Ces trois segments devraient représenter plus de 30% ⁽¹⁾ du volume d'émission à l'horizon 2017, contre 10% à fin 2012.

1.2.2.3 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.

À titre d'exemple, Edenred développe des plateformes permettant aux salariés de sélectionner directement en ligne leurs avantages, telles que la plateforme Benefit 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).

À titre d'exemple, au Royaume-Uni, Edenred propose aux bénéficiaires des offres de réduction sur une plateforme en ligne interne, *MyWorkOffers*®. Aux États-Unis, le Groupe va plus loin avec le programme *NutriSavings*®. 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) Avec hypothèse de la prise de contrôle d'UTA.

1.2.2.4 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.

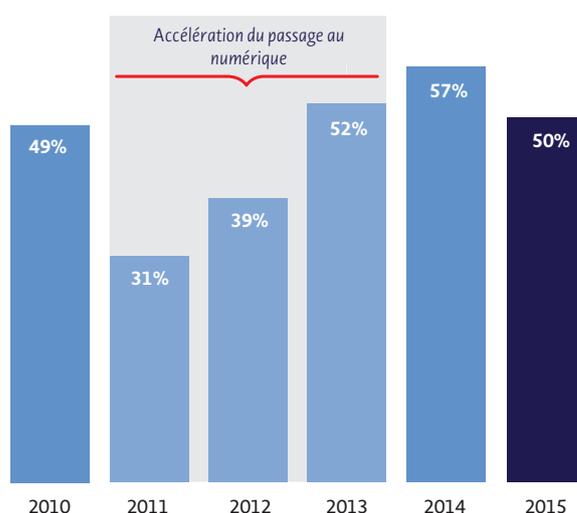
Opportunités et effets du passage au numérique

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.

Évolution du taux de transformation opérationnel

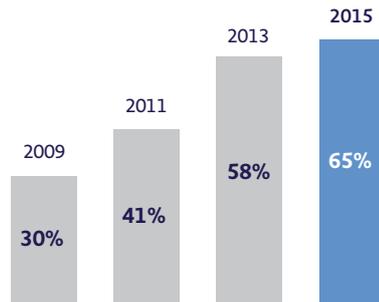


Afin d'assurer cette transition, le Groupe a pris en compte des coûts de projet sur la période 2010-2013, qui ont eu un impact sur le taux de transformation opérationnel. Cependant, le taux de transformation s'est significativement amélioré pour atteindre un minimum de 50% depuis 2014 grâce à la baisse des coûts de lancement déjà réalisés

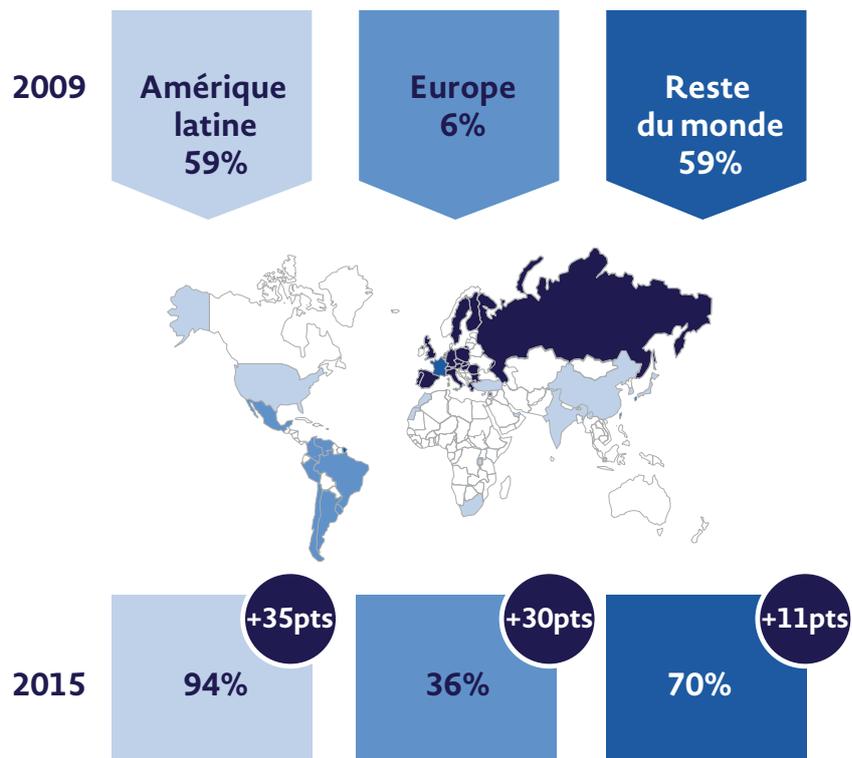
dans la plupart des pays du Groupe, et ce malgré la double charge des coûts du papier et du numérique dans les pays en cours de transition. Aucun investissement supplémentaire n'est prévu au-delà de l'enveloppe fixée par le Groupe, de l'ordre de 50 millions d'euros par an.

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 65% du volume d'émission dématérialisé à fin 2015, contre 30% à fin 2009.



Évolution du volume d'émission dématérialisé par région entre 2009 et 2015 (en % du volume d'émission total)



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 ⁽¹⁾ 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.

À titre d'exemple, le Groupe a acquis en 2015 la société ProwebCE qui offre une gamme complète de solutions dédiées aux Comités d'entreprise : des progiciels de gestion et de comptabilité, ainsi qu'une plateforme e-commerce permettant aux salariés bénéficiaires d'utiliser les fonds qui leur sont accordés annuellement par leur Comité d'entreprise pour l'achat de biens ou de services dans les domaines de la culture et des loisirs. Sur cette plateforme, les salariés peuvent en particulier commander des chèques ou cartes cadeaux et bénéficier de réductions sur plus d'un million d'offres de commerçants.

1.2.3 LES CLÉS POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

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

- ses 6 300 collaborateurs, acteurs de la performance ;
- une culture d'entreprise unique ;
- une approche sociétale responsable.

1.2.3.1 Les hommes et les femmes du Groupe

Les 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.

Elles se déclinent autour de trois 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 70 et suivantes.

1.2.3.2 La culture d'entreprise

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 86. *Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société.*

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives



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

1.2.3.3 La Responsabilité sociale

En lien étroit avec ses activités, le Groupe a lancé en 2012 une démarche sociale 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 80 et suivantes.

1.2.4 OBJECTIFS 2016

Après une année 2015 marquée par de forts succès opérationnels dans un contexte macro-économique difficile notamment au Brésil, le Groupe a identifié cinq axes prioritaires pour l'année 2016 : la poursuite du développement et de l'innovation dans les solutions d'Avantages aux salariés ; l'accélération du développement dans le secteur de la Gestion des frais professionnels ; le développement et la monétisation des opportunités liées à la dématérialisation ; l'accroissement de la mutualisation des ressources technologiques ; la définition d'un plan stratégique. Le Groupe a en effet engagé début 2016 le projet Fast Forward, visant à élaborer un plan stratégique ambitieux et fédérateur pour la période 2017-2020.

En termes de performances financières, les perspectives organiques du Groupe pour l'année 2016 sont :

- la croissance organique du **volume d'émission** est attendue en ligne avec l'objectif historique du Groupe compris entre +8% et

+14%. En l'absence de signaux de reprise économique au Brésil, elle devrait s'inscrire dans le bas de cette fourchette ;

- concernant le **taux de transformation opérationnel**, dont l'objectif historique du Groupe est d'être supérieur à 50%, le Groupe visera à l'améliorer par rapport au niveau enregistré au deuxième semestre 2015 (42%) ;
- enfin, le Groupe attend pour 2016 une progression du **FFO** de plus de 10% en données comparables⁽¹⁾.

Par ailleurs, la sensibilité du résultat d'exploitation courant à une variation à la hausse ou à la baisse de 5% des devises, actualisée en 2015, est de 7,6 millions d'euros pour le réal brésilien, 1,5 million d'euros pour le peso mexicain et 0,4 million d'euros pour le bolivar fuerte vénézuélien.

1.2.5 POLITIQUE FINANCIÈRE

Le modèle économique d'Edenred, fortement générateur de *cash flows*, permet d'atteindre fin 2015 une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) de 280 millions d'euros, en progression de +12,5% en données comparables, et en ligne avec l'objectif de générer une croissance supérieure à 10% par an.

Le *free cash flow* généré sur l'exercice 2015 s'élève à 311 millions d'euros. Un montant net total de 191 millions d'euros a été affecté au titre du dividende et des rachats d'actions, et 240 millions d'euros ont été dédiés aux acquisitions. Après prise en compte de ces éléments, ainsi que d'effets de change négatifs et d'éléments non récurrents pour un total de 249 millions d'euros, la position de dette nette du Groupe s'élève à 637 millions d'euros à fin 2015, contre 268 millions d'euros à fin 2014.

Le ratio de marge brute d'autofinancement sur dette nette ajustée est de 34%, selon la publication de Standard & Poor's le 11 mars 2016, permettant une notation *Strong Investment Grade*.

Historique du dividende en partie 1.5.

Politique d'acquisitions

Edenred poursuit une politique d'acquisitions sélective, en ligne avec sa stratégie de croissance dans les services prépayés aux entreprises, qui vise notamment à élargir son offre de service à la faveur de la transition digitale ainsi qu'à accélérer son développement dans le secteur porteur de la Gestion des frais professionnels. Ces opérations de croissance, qui ont vocation à accroître le potentiel

(1) Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents.

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, les acquisitions de Comprocard au Brésil, en juillet 2012, de Bonus en janvier 2014, et d'Ecobeneficios début 2016 ont permis à Edenred de consolider sa position d'acteur majeur dans un pays stratégique, au fort potentiel de croissance ;
- élargir l'offre du Groupe dans la Gestion des frais professionnels, comme l'illustre l'accord signé début 2016 avec la société brésilienne Embratec qui permet à Edenred de doubler la taille de son activité cartes-carburant au Brésil. L'acquisition en 2015 d'une participation de 34% dans UTA sur le marché européen

des cartes essence participe du même objectif, tout comme 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 ;

- 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 29.

1.3 FAITS MARQUANTS SUR L'ANNÉE 2015

- **Patrick Bataillard est nommé au poste de Directeur général Finances du Groupe**, membre du Comité exécutif (communiqué du 20 novembre 2015).
- **Bertrand Dumazy est nommé Président-directeur général du groupe Edenred** par le Conseil d'administration. (communiqué du 11 septembre 2015). Il a pris ses fonctions le 26 octobre 2015.
- **Edenred et Daimler concluent un partenariat au Brésil** (communiqué du 24 juillet 2015).

Edenred s'associe au groupe Daimler afin de lancer une solution commune sur le marché des cartes-essence au Brésil. Présent depuis plus de 25 ans sur le marché brésilien de la carte-essence avec sa solution phare *Ticket Car®*, Edenred s'associe au groupe Daimler afin de lancer la carte MercedesServiceCard co-brandée avec *Ticket Car®*, sur le marché du transport routier brésilien.

- **Edenred annonce le départ de Jacques Stern au 31 juillet 2015** (communiqué du 18 mai 2015).

Le Conseil d'administration d'Edenred a été informé par Jacques Stern, Président-directeur général depuis juillet 2010, de sa décision de quitter le Groupe le 31 juillet prochain pour entamer une nouvelle étape de sa carrière.

- **Edenred renforce sa participation dans ProwebCE** (communiqué du 25 mars 2015).

Edenred et l'équipe dirigeante de ProwebCE s'associent pour racheter 100% du capital de ProwebCE, *leader* français des solutions à destination des comités d'entreprise.

ProwebCE offre une gamme complète de solutions à destination des comités d'entreprise : **des progiciels de gestion et de comptabilité**, ainsi qu'une **plateforme e-commerce** permettant aux salariés d'utiliser les fonds qui leur sont accordés annuellement par leur comité d'entreprise pour l'achat de biens ou de services dans les domaines de la culture et des loisirs. Sur cette plateforme, les salariés peuvent en particulier commander des chèques ou cartes cadeaux et bénéficier de réductions sur

plus d'un million d'offres de commerçants. Fort d'un portefeuille de plus de 7 000 clients, au service de 5 millions de salariés bénéficiaires, ProwebCE a généré en 2014 **un excédent brut d'exploitation de 8 millions d'euros**.

- **Opération de rachat obligataire** (communiqué du 24 février 2015).

Edenred annonce le lancement d'une offre de rachat partiel en numéraire portant sur l'obligation à échéance octobre 2017 (coupon de 3,625%). Ce rachat sera suivi **d'une nouvelle émission obligataire** en euros, d'une maturité longue, pour un montant au moins équivalent à celui du rachat obligataire. Cette opération vise à **allonger la maturité moyenne de la dette du Groupe**.

- **Succès de l'émission obligataire de 500 millions d'euros** (communiqué du 03 mars 2015).

Edenred annonce **le succès d'une émission obligataire pour 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 souscrite plus de cinq fois, confirmant la confiance des investisseurs dans la qualité du crédit du Groupe.

Cette nouvelle obligation permet notamment de financer le rachat 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 six ans. **L'opération sera relative sur le résultat net dès 2015.**

- Au premier trimestre 2015, le Groupe a finalisé l'**acquisition de 34% d'UTA**, acteur majeur sur le marché européen des cartes-essence (communiqué de l'acquisition du 20 octobre 2014)

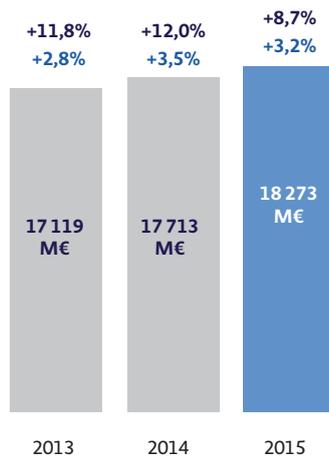
1.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES SUR TROIS ANS

Indicateurs clés*	2015	2014	2013
Volume d'émission (en millions d'euros)	18 273	17 713	17 119
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	1 069	1 034	1 030
Taux de transformation (en %)	50%	57%	52%
Marge brute d'autofinancement (en millions d'euros)	280	261	262
Résultat d'exploitation courant (en millions d'euros)	341	343	343
Résultat courant après impôt (en millions d'euros)	199	194	193

* Les définitions sont affichées dans le lexique présenté au début de ce document.

Croissance en données comparables et publiées

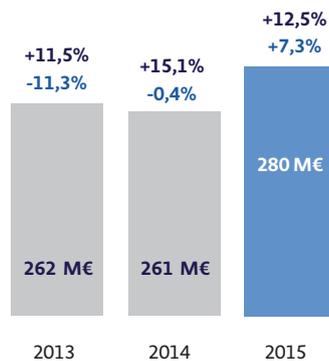
VOLUME D'ÉMISSION EN M€



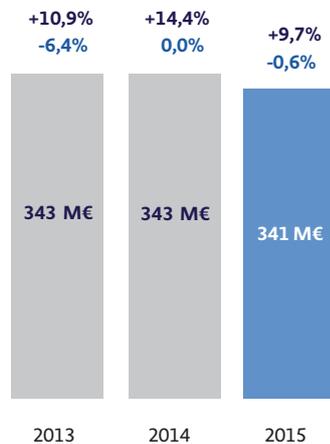
CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT EN M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT EN M€

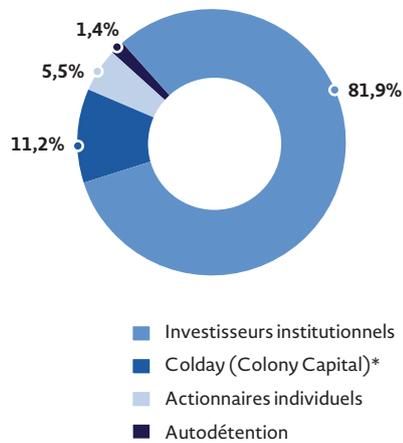


■ Croissance en données comparables
■ Croissance en données publiées

1.5 INFORMATIONS ACTIONNARIALES

1.5.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

La répartition de l'actionnariat au 30 novembre 2015 est la suivante :



*Actionnaire de référence

Le flottant représente 87,4% du capital

Pour plus d'informations, partie 7.3.1 page 292.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.6 Historique

1.5.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES ET DIVIDENDE

Le dividende proposé ⁽¹⁾ au titre de l'exercice 2015 s'élèvera à 0,84 euro par action, représentant un taux de distribution du résultat courant après impôt de 96% (contre 97% en 2014). Sous réserve d'approbation à l'Assemblée générale ⁽¹⁾, 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%.

	2015	2014	2013
Dernier cours de clôture	17,45	22,96	24,33
Dividende (en euro)	0,84	0,84	0,83
Rendement	4,81%	3,66%	3,41%

Le 2 juillet 2010, le premier jour de cotation d'Edenred a marqué un cours de clôture de 14,80 euros.

1.5.3 CALENDRIER FINANCIER

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016	14 avril 2016
Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2016
Résultats semestriels 2016	22 juillet 2016
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016	13 octobre 2016

1.6 HISTORIQUE

1.6.1 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*[®], 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*[®] 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*[®] 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*[®]. Sont également lancés le titre Garderie (*Childcare Vouchers*[®]) au Royaume-Uni en 1989 ou le titre *Ticket Culture*[®] en France en 1995.

(1) Dividende proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 4 mai 2016.

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.

1.6.2 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 1.2.2 du Document).

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.
- en mars 2015 : montée au capital de ProwebCE (62%) leader français des solutions à destination des comités d'entreprise.

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 ;
- en juillet 2015 : Partenariat avec le groupe Daimler pour lancer une solution commune sur le marché des cartes-essence au Brésil.

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 BV, émetteur de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et de prestations immatérielles.
- en janvier 2015 : cession des activités d'Avantages aux salariés en Chine.

1.7 ÉQUIPE DIRIGEANTE

1.7.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Jean-Paul Bailly*
Président d'Honneur du groupe La Poste



Philippe Citerne*
Vice-Président du Conseil d'administration d'Edenred



Gabriele Galateri di Genola*
Président de Assicurazioni Generali S.p.A



Françoise Gri*
CEO Françoise Gri Conseil



Bertrand Meheut*
Administrateur de sociétés



Anne Bouverot*
Président-directeur général de Morpho



Bertrand Dumazy
Président-directeur général d'Edenred



Maëlle Gavet*
Executive Vice President, Global Operations de Priceline Group



Jean-Romain Lhomme
Co-Fondateur PJX10



Nadra Moussalem
Principal et co-dirigeant Europe de Colony Capital

* Administrateurs indépendants.

1.7.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF



Bertrand Dumazy
Président-directeur général d'Edenred

Fonctions opérationnelles



Gilles Coccoli
Directeur général Brésil



Laurent Delmas
Directeur général France



Arnaud Erulin
Directeur général Europe centrale et Scandinavie



Diego Frutos
Directeur général Amérique hispanique et du Nord



Graziella Gavezotti
Directeur général Europe du Sud



Laurent Pellet
Directeur général Asie-Pacifique et Moyen-Orient



Bernard Rongvaux
Directeur général Europe du Nord et Afrique

Fonctions support



Patrick Bataillard
Directeur général Finances



Philippe Dufour
Directeur général Investissements alternatifs



Antoine Dumurgier
Directeur général Stratégie et Développement



Philippe Relland-Bernard
Directeur général juridique, Fiscal, Conformité et Assurances



Jeanne Renard
Directeur général Ressources humaines et Responsabilité sociétale



Konstantinos Voyiatzis
Directeur général Technologie et Systèmes d'Informations stratégiques



1.8 RÉGLEMENTATION

1.8.1 RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

1.8.1.1 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. L'activité Gestion des frais professionnels n'est pas tributaire de l'existence de ce type d'exonérations.

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 43 et Note 4.5 de l'annexe aux comptes consolidés page 190).

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

1.8.1.2 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 (étendu aux stagiaires, sous conditions) ;
- 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 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 chaque année dans la même proportion que la limite supérieure de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu (CGI, art. 81, 19°). Ce plafond d'exonération a été réévalué à 5,36 euros en 2015. Pour 2016, la revalorisation du barème de l'impôt sur le revenu étant de 0,1%, le montant est relevé de 0,1%, pour s'élever à 5,37 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.

1.8.1.3 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.

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 cinq 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 soumises aux règles émanant de la Banque Centrale. En 2015, Edenred a soumis à la Banque Centrale les demandes d'agrément pour les sociétés concernées par réglementation. Au 31 décembre, ces demandes étaient encore en cours de validation par la Banque Centrale.

Ces règles entrèrent en vigueur fin 2016 ou début 2017. 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.8 Réglementation

1.8.2 AUTRES RÉGLEMENTATIONS

1.8.2.1 Au sein de l'Union européenne

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, ainsi que les autres Avantages aux salariés ne constituent pas de la monnaie électronique, que leur support soit dématérialisé ou non. La directive Monnaie Électronique souligne en effet, pour préciser la notion de « réseau limité », qu'il peut s'agir notamment « de titres-repas ou de titres de services (tels que des titres de services pour la garde d'enfant, des prestations sociales ou des régimes de prestations subventionnant l'emploi de personnes pour effectuer des tâches ménagères comme le nettoyage, le repassage ou le jardinage) qui font parfois l'objet d'un cadre juridique particulier en matière fiscale ou de droit du travail, destiné à encourager le recours à ces instruments pour atteindre les objectifs fixés dans la législation sociale ».

Cette exclusion de l'ensemble des Avantages aux salariés est réaffirmée dans la révision de la directive 2007/64/CE du 13 novembre 2007 (**directive Services de Paiement**), qui encadre les services de paiements au sein de l'Union européenne, notamment l'émission et acquisition d'instruments de paiements, et avec laquelle la directive Monnaie Électronique est articulée. Ainsi, cette nouvelle directive Service de Paiement, votée au Parlement européen le 25 novembre 2015, prévoit l'exclusion claire et inconditionnelle des « instruments valables dans un seul État membre fournis à la demande d'une entreprise ou d'un organisme public et réglementés par une autorité publique nationale ou régionale, à des fins sociales ou fiscales spécifiques, et permettant d'acquérir des biens ou des services spécifiques auprès de fournisseurs ayant conclu un accord commercial avec l'émetteur ».

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 et soumis à des règles prudentielles spécifiques. Le Groupe propose ce type de solutions d'une part via sa filiale britannique, PrePay Solutions, établissement de monnaie électronique agréé au Royaume Uni, et d'autre part via les deux établissements de monnaie électronique créés par le

Groupe en Italie et en France pour servir les besoins locaux : Edenred Italia Fin S.r.l. et Edenred Paiement SAS. Ces trois établissements peuvent émettre des cartes prépayées qualifiées de monnaie électronique au sens de la directive Monnaie Électronique, dans leur pays mais également dans l'ensemble des pays, au sein de l'Union européenne, dans lesquels Edenred a lancé des solutions s'appuyant sur des cartes prépayées qualifiées de monnaie électronique.

Ces établissements répondent à l'ensemble des exigences prudentielles applicables (principalement un certain montant de capital social et des fonds propres déterminés en fonction des volumes traités). La principale règle découlant de la qualification de certains programmes de monnaie électronique tient à l'obligation de protection des fonds reçus en échange de l'émission de monnaie électronique. Ces fonds figurent au bilan sous les Fonds réservés (décrits en section 2.1.1.4 du présent document page 43 et à la Note 4.5 aux comptes consolidés page 190).

En Europe, Edenred suit également les réglementations relatives :

- aux services de paiement et notamment le projet de seconde directive Services de Paiement ;
- à la lutte contre le blanchiment et notamment la directive (UE) 2015/849 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme ;
- à la protection des données personnelles et notamment la proposition de règlement européen devant s'appliquer directement en 2017 dans l'ensemble des États membres ;
- à l'encadrement des commissions d'interchange et notamment le règlement (UE) 2015/751 relatif aux commissions d'interchange sur les transactions de paiement par cartes, qui reprend l'exclusion des Avantages aux salariés évoquée ci-dessus.

1.8.2.2 En dehors de l'Union Européenne

Le groupe Edenred est particulièrement vigilant à l'émergence de réglementations similaires à la directive Monnaie Électronique et à la directive Services de Paiement dans l'ensemble des pays dans lequel il exerce ses activités.

Dans plusieurs pays, des réglementations encadrant les services de paiement et/ou la monnaie électronique ont été publiées ou sont entrées en vigueur lors de l'exercice 2015, et encadrent souvent ces services avec une approche similaire à celle de l'Union européenne, reconnaissant ainsi les spécificités des Avantages aux salariés proposés par Edenred.

C'est le cas par exemple de la Turquie, où une réglementation visant l'encadrement à la fois des services de paiement et de la monnaie électronique est entrée en vigueur en juin 2015. Cette réglementation, tout comme les directives européennes Monnaie Électronique et Services de Paiement, prévoit l'exclusion des instruments acceptés dans un « réseau limité » ou ne donnant accès qu'à un « éventail limité de biens ou de services ».

1.9 RELATIONS CONTRACTUELLES

1.9.1 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.

1.9.2 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 mis en place 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.

1.9.3 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 fait 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. Afin de bénéficier d'infrastructures technologiques puissantes, évolutives et sécurisées, le groupe Edenred privilégie les solutions de *clouds* privés. Le groupe a mis

en place, à l'issue d'un processus d'appel d'offres, des contrats cadres pour les solutions cloud et les aspects réseaux associés exigeants notamment en terme de conformité et de disponibilité. 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.

1.10 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*® 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 1.9.3 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.11 Propriétés immobilières

1.11 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

2.1	RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	38	2.2	RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED	48
2.1.1	Les résultats consolidés	38		Rappel des activités de la Société	48
2.1.2	Évolutions prévisibles	47		Les résultats en 2015	48
2.1.3	Principaux risques et incertitudes	47		Information sur les délais de paiement	49
2.1.4	Principales transactions avec les parties liées	47		Dépenses non déductibles fiscalement	49
2.1.5	Activité en matière de recherche et développement	47		Activité de la Société en 2015	50
2.1.6	Informations sociales, sociétales et environnementales	47		Opérations sur actions Edenred SA	50
2.1.7	Événements postérieurs à la clôture	47		Opérations de financement	50
				Relation mère-filiales	51
				Ratios	52
				Facteurs de risques	52
				Activité en matière de recherche et développement	52
				Événements postérieurs à la clôture	52
				Évolution et perspectives d'avenir	52

2.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

2.1.1 LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

2.1.1.1 Introduction

L'année 2015 témoigne d'une **progression soutenue des résultats annuels, en données comparables**, comme le reflètent les indicateurs clés suivants :

- **volume d'émission de 18 273 millions d'euros**, en hausse de +8,7% ;
- **taux de transformation opérationnel ⁽¹⁾ de 50,3%**, en ligne avec l'objectif supérieur à 50% ;
- **résultat d'exploitation courant de 341 millions d'euros**, en hausse de +9,7% ;

- **marge brute d'autofinancement ⁽²⁾ (FFO) de 280 millions d'euros**, en hausse de +12,5%.

La rentabilité est maintenue à un niveau élevé avec un résultat d'exploitation courant publié stable par rapport à 2014 malgré des effets de change défavorables sur l'exercice. Par ailleurs, en 2015, le Groupe a accompli plusieurs réalisations majeures, au travers d'une croissance solide des solutions Avantages aux salariés, d'une forte progression de l'activité Gestion des frais professionnels, d'acquisitions stratégiques, tout en poursuivant le passage au numérique.

Principaux chiffres du compte de résultat au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	2015	2014	% Variation	
			Publiée	Organique
Volume d'émission	18 273	17 713	+3,2%	+8,7%
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	848	843	+0,5%	+7,4%
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	152	115	+32,2%	+4,3%
Chiffre d'affaires financier	69	76	-9,3%	-0,5%
Chiffre d'affaires total	1 069	1 034	+3,3%	+6,4%
Charges d'exploitation y compris amortissements, provisions et dépréciations	(728)	(691)	+5,3%	+4,8%
Résultat d'exploitation courant opérationnel	272	267	+1,8%	+12,6%
Résultat d'exploitation courant financier	69	76	-9,3%	-0,5%
Résultat d'exploitation courant total	341	343	-0,6%	+9,7%
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	303	297	+2,2%	+12,8%
Résultat net part du Groupe	177	164	+7,7%	
Résultat courant après impôt – Part du Groupe	199	194	+2,3%	

2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés

Volume d'émission

En ligne avec l'objectif historique du Groupe à moyen terme visant à réaliser une croissance organique annuelle comprise entre +8% et +14%, le volume d'émission de 2015 s'élève à 18 273 millions

d'euros, en hausse de +8,7%. L'évolution est de +3,2% en données publiées, intégrant :

- des effets de périmètre de +0,9%, incluant notamment les acquisitions Bonus (Brésil) et Nets Prepaid (Finlande) ;
- des effets de change de -6,4% sur la période, liés principalement à la dépréciation du réal brésilien par rapport à l'euro (-15,4%).

(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 %	
	2015	2014	Publiée	Organique
France	3 010	2 880	+4,5%	+3,7%
Europe hors France	5 653	5 342	+5,8%	+4,4%
Amérique latine	8 852	8 851	0,0%	+12,4%
Reste du Monde	758	640	+18,5%	+14,8%
TOTAL	18 273	17 713	+3,2%	+8,7%

L'**Amérique latine**, enregistre un volume d'émission de **8,9 milliards d'euros** (soit 48% du total du Groupe), en hausse de **+12,4%** en données comparables sur l'année.

Au **Brésil**, le volume d'émission progresse de +8,5% en données comparables en 2015, malgré un environnement économique fortement dégradé. Le volume d'émission des solutions Avantages aux salariés continue à croître et affiche une hausse de +4,8% en données comparables malgré une augmentation significative et rapide du chômage. L'activité Gestion des frais professionnels progresse quant à elle à un rythme très soutenu de +23,1% en données comparables, reflétant le potentiel de croissance significatif de ce marché.

En **Amérique latine hispanique**, le volume d'émission est en hausse de +19,1% en données comparables, illustrant la bonne performance des activités Avantages aux salariés (+18,8% en données comparables) et Gestion des frais professionnels (+19,2% en données comparables). Le **Mexique**, premier pays contributeur de la zone, continue à enregistrer une croissance organique soutenue (+14,8% en données comparables) en dépit d'une base de comparaison élevée depuis le mois de juin ⁽¹⁾.

En **Europe**, le volume d'émission annuel atteint 8,7 milliards d'euros (soit 47% du total du Groupe), en progression de +4,2% en données comparables.

La **France** enregistre une croissance organique de +3,7%, reflétant une nouvelle progression solide de la solution *Ticket Restaurant*[®] (+3,9%). Edenred est *leader* de la dématérialisation en France avec une part de marché de 65% sur le marché des titres-restaurant dématérialisés. Environ 30% des utilisateurs de la carte *Ticket Restaurant*[®] proviennent de nouveaux clients.

En **Italie**, la hausse du volume d'émission issu du secteur privé sur la période (+3,0% en données comparables), fait plus que compenser le recul attendu du volume d'émission issu du secteur public. La croissance dans les pays d'**Europe centrale** s'accélère (+7,2% en données comparables sur la période), grâce à un environnement économique plus favorable.

Par ailleurs, au **Royaume-Uni**, la solution *Childcare Vouchers*[®] enregistre une croissance de +3,5% en données comparables.

Enfin, le volume d'émission de la zone **Reste du monde** augmente de +14,8% en données comparables sur l'année. Cette performance reflète notamment une forte croissance en **Turquie**, premier pays contributeur de la zone.

(b) Volume d'émission par type de solutions

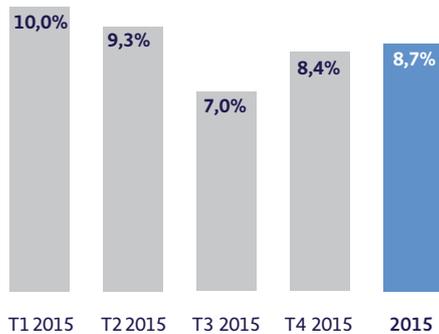
	Avantages aux salariés		Frais professionnels	Motivation et récompenses	Programmes sociaux publics	Total
	Alimentation	Qualité de vie				
Volume d'émission (en millions d'euros)	12 652	1 811	2 891	749	170	18 273
% du volume d'émission total	69%	10%	16%	4%	1%	100%
Croissance organique	+6,5%	+8,1%	+21,5%	+7,3%	N/S	+8,7%

L'activité **Avantages aux salariés** liée à l'alimentation et à la qualité de vie, qui représente 79% du volume d'émission à fin décembre 2015, affiche une croissance de +6,7%. L'activité **Gestion des frais professionnels**, deuxième pilier de l'offre d'Edenred, représente désormais 16% du volume d'émission, contre 14% fin 2014, et progresse à un rythme soutenu de +21,5%. L'activité **Motivation et récompenses** affiche quant à elle une bonne performance (+7,3%) malgré un contexte économique difficile en Europe.

(1) Suite aux changements réglementaires favorables intervenus en 2014.

(c) Évolution du volume d'émission par trimestre

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



(d) Volume d'émission dématérialisé

Le **passage au numérique** poursuit sa progression à un rythme soutenu, avec un volume d'émission dématérialisé qui atteint 65,4% ⁽¹⁾ en fin d'année, en progression de 3,4 points sur un an.

En **Europe**, la transition initiée depuis 2010 s'accélère, avec désormais **36%** des transactions réalisées sous format numérique (contre 29% fin 2014, soit une progression de 7 points).

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

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation %	
			Publiée	Organique
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE ⁽¹⁾	848	843	+0,5%	+7,4%
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	152	115	+32,2%	+4,3%
Chiffre d'affaires financier	69	76	-9,3%	-0,5%
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	1 069	1 034	+3,3%	+6,4%

(1) VE : volume d'émission.

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

Le **chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission** atteint **848 millions d'euros**, en hausse de **+7,4%** en données comparables.

La carte **Ticket Restaurant® en France** compte environ 140 000 bénéficiaires à fin décembre, dont environ 30% issus de nouveaux clients. Désormais, 10% du nombre total des bénéficiaires détiennent ainsi une carte **Ticket Restaurant®**, faisant d'Edenred le **leader** de la dématérialisation sur le marché français.

En **Amérique latine**, la part de volume d'émission dématérialisé atteint **94%** à fin 2015, en progression de 2 points par rapport à 2014.

La zone **Reste du Monde** affiche, quant à elle, un volume d'émission dématérialisé de **70%**, en progression de 4 points par rapport à 2014.

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total** s'établit en 2015 à **1,1 milliard d'euros**, en progression de **+6,4%** en données comparables. Il est composé du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission (+7,4% en données comparables), du chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission (+4,3% en données comparables) et du chiffre d'affaires financier (-0,5% en données comparables).

En données publiées, l'évolution est de **+3,3%**, après prise en compte des effets de périmètre (+3,5%) et d'un impact de change de -6,6%.

En 2015, la croissance du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission est inférieure de 130 points de base à la croissance du volume d'émission. Cette différence résulte d'effets de mix variés (types de solutions, pays, contrats), et reflète notamment des renégociations des commissions clients dans plusieurs pays, ainsi que la sortie de contrats de taille importante à faible rentabilité.

(1) Le volume d'émission dématérialisé atteint 69,2% à fin 2015 en appliquant les taux de changes 2013 pour le réal brésilien (2,87BRL/€) et le bolivar fuerte vénézuélien (15,01VEF/€).

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 :

Croissance organique	T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	2015
France	+2,9%	+2,7%	-2,5%	-1,6%	+0,2%
Europe hors France	+3,3%	+3,6%	+3,4%	+2,8%	+3,3%
Amérique latine	+14,8%	+14,5%	+8,0%	+10,9%	+11,9%
Reste du Monde	+13,2%	+11,8%	+9,8%	+12,7%	+11,8%
TOTAL	+9,0%	+9,2%	+5,3%	+6,3%	+7,4%

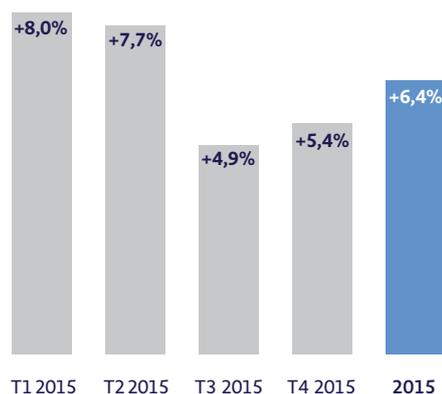
b) Chiffre d'affaires financier

Le **chiffre d'affaires financier** atteint **69 millions d'euros**, un niveau quasiment stable en données comparables (-0,5%) en ligne avec l'évolution attendue sur l'ensemble de l'année. Il résulte d'une progression solide en **Amérique latine** (+12,6% en données comparables) et d'une décroissance en **Europe** (-15,2% en données comparables), reflétant l'évolution des taux d'intérêt dans ces régions.

Croissance organique	T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	2015
France	-17,7%	-21,9%	-26,2%	-26,6%	-22,9%
Europe hors France	-7,6%	-7,6%	-9,9%	-8,8%	-8,5%
Amérique latine	+19,2%	+8,3%	+10,8%	+12,6%	+12,6%
Reste du Monde	+26,9%	+19,1%	+23,8%	+15,1%	+20,7%
TOTAL	+2,7%	-2,7%	-1,6%	-0,4%	-0,5%

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 ⁽¹⁾, 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 2015, le **résultat d'exploitation courant total** de **341 millions d'euros** est stable en données publiées. En données comparables, il augmente de 33 millions d'euros, soit une hausse de **+9,7%**. Les effets de périmètre contribuent positivement à hauteur de 6 millions d'euros, tandis que les effets de change ont un impact négatif de 41 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation courant opérationnel** (hors chiffre d'affaires financier) s'établit à **272 millions d'euros**, en hausse de **+12,6%** en données comparables. Cette bonne performance reflète un taux de transformation opérationnel de **50,3%**, en ligne avec l'objectif de plus de 50%.

(b) Résultat d'exploitation courant par zone

Région (en millions d'euros)	Exercice		Variation %	
	2015	2014	Publiée	Organique
France	42	40	+3,9%	-15,2%
Europe hors France	108	100	+7,4%	+6,6%
Amérique latine	202	213	-5,2%	+15,0%
Reste du Monde	12	9	n/a	n/a
Structures mondiales	(23)	(19)	+16,7%	+9,8%
TOTAL	341	343	-0,6%	+9,7%

Résultat financier

Le résultat financier ressort à **-47 millions d'euros** au 31 décembre 2015 contre -46 millions d'euros en 2014.

Le coût de l'endettement brut s'est élevé à -42 millions d'euros en 2015. Avec les effets des instruments de couverture et les produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie qui ont représenté 10 millions d'euros en 2015, le coût de l'endettement net s'établit à -32 millions d'euros en 2015.

Le groupe Edenred a aussi enregistré un résultat sur effets de change et autres produits et charges financiers pour -15 millions d'euros.

Résultat avant impôts et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 303 millions d'euros contre 297 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une hausse de **+2,1%** en données publiées.

L'Amérique latine affiche une très forte performance, avec un résultat d'exploitation courant opérationnel en hausse de **+15,5%** en données comparables, à comparer à une croissance du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission de +11,9%. En **Europe**, la croissance organique du résultat d'exploitation courant opérationnel atteint **+6,0%** en données comparables, par rapport à une croissance du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission de +2,3%.

Le Groupe rappelle que les marges opérationnelles de ses différentes filiales ne sont pas affectées par l'évolution des taux de change. Ainsi, à taux de change et périmètre comparables, le taux de marge opérationnelle du Groupe progresse en 2015 de 27,9 à 29,3%. Néanmoins, compte tenu des différences de profitabilité opérationnelle entre ses différentes filiales, et de leur poids respectifs dans les résultats du Groupe, la marge opérationnelle consolidée du Groupe subit un effet *mix* défavorable lié à l'évolution des taux de change. Après prise en compte de cet effet et des changements de périmètre intervenus au cours de l'exercice, la marge opérationnelle s'établit à 27,2%.

Le **résultat d'exploitation courant financier**, égal au chiffre d'affaires financier, s'établit à 69 millions d'euros et est en baisse de -0,5% en données comparables.

Impôts

La charge d'impôt s'élève à 98 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 99 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le taux normatif d'impôt du Groupe s'établit à 32,8% au 31 décembre 2015 contre 33,2% au 31 décembre 2014.

Résultat net

Après prise en compte du résultat financier (-47 millions d'euros), du résultat des sociétés mises en équivalence (9 millions d'euros), de l'impôt (-98 millions d'euros) et des intérêts minoritaires (-5 millions d'euros), le **résultat courant après impôt** s'établit à **199 millions d'euros**, contre 194 millions d'euros en 2014, soit une hausse de +2,3%.

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à **177 millions d'euros** en 2015, contre 164 millions d'euros en 2014.

(1) Les charges d'exploitation correspondent aux coûts d'exploitation et provisions d'exploitation telles que présentées dans la Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés, page 188.

2.1.1.3 Dividende et taux de distribution

	2015	2014	2013	Variation 2014-2015
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	199	194	193	+2,3%
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	228	227	225	
Résultat courant après impôt par action (en euros)	0,87	0,86	0,86	+0,9%
Dividende ordinaire par action (en euros)	0,84 ⁽²⁾	0,84	0,83	+0,0%
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	191	191	185	
Taux de distribution ⁽³⁾	96%	97%	96%	

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

(2) Proposé à l'Assemblée générale du 4 mai 2016. 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 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	368	385
Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants	337	353
Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	(315)	(117)
Flux de trésorerie des activités de financement	26	(231)
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur	(39)	(1)
Variation de trésorerie	9	4
Trésorerie ouverture	397	393
Trésorerie clôture	406	397
Variation de trésorerie	9	4

(1) Voir le tableau de financement consolidé page 168 des comptes consolidés et la Note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés page 189.

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 858 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 797 millions au 31 décembre 2014, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (599 millions d'euros), au Royaume-Uni (165 millions d'euros) et en Roumanie (43 millions d'euros), aux États-Unis (21 millions d'euros) et en Inde (12 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 280 millions d'euros en 2015, contre 261 millions d'euros en 2014. La progression de **+12,5%** en données comparables est supérieure à l'objectif de croissance normative ⁽¹⁾ (+10% par an). La détermination du FFO est détaillée dans la partie 2.1.1.5 page 46. 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 2015	Décembre 2014	Variation Déc. 2015/Déc. 2014
Stocks (nets)	19	14	5
Clients (nets)	973	1 035	(62)
Autres tiers actifs (nets)	272	272	-
BFR Actif	1 264	1 321	(57)
Fournisseurs	82	67	15
Autres tiers passifs	172	169	3
Fonds à rembourser	3 564	3 615	(51)
BFR Passif	3 818	3 851	(33)
BFR NET NÉGATIF	2 554	2 530	24

Au 31 décembre 2015, le besoin en fonds de roulement négatif du Groupe a augmenté de 24 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014.

Endettement

Analyse de l'endettement net du Groupe

Le Groupe présente une position de dette nette de 637 millions d'euros à fin 2015, contre une dette nette de 268 millions d'euros à fin 2014.

La position de dette nette à fin 2015 s'établit à 637 millions d'euros après prise en compte :

- de l'allocation du *free cash flow* généré sur l'exercice (311 millions d'euros) à la politique de retour à l'actionnaire, pour un montant total de 191 millions d'euros, et aux acquisitions, pour 240 millions d'euros ; et
- des effets de change et éléments non récurrents pour -249 millions d'euros (dont -171 millions d'euros d'effet de change).

Le ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée est de 34%, selon la publication de Standard & Poor's le 11 mars 2016, permettant une notation **Strong Investment Grade**.

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
Dettes financières non courantes	1 476	1 307
Autres passifs financiers non courants	38	46
Dettes financières courantes	2	2
Concours bancaires	61	28
Autres passifs financiers courants	45	26
Dettes et autres passifs financiers	1 622	1 409
Actifs financiers courants	(40)	(51)
Autres placements de trésorerie	(478)	(665)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(467)	(425)
Trésorerie et autres actifs financiers courants	(985)	(1 141)
DETTE NETTE	637	268

Les dettes financières non courantes sont principalement composées de :

- 522 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (800 millions d'euros en valeur brute d'origine avant rachat anticipé de 290 millions d'euros en février 2015) d'une durée de sept 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 3,750% avec une maturité au 23 mai 2022 ;
- 261 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (250 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de sept ans, assorti d'un coupon fixe de 2,625% avec une maturité au 30 octobre 2020 ;

- 461 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (500 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 1,375% avec une maturité au 10 mars 2025.

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 2015, les échéances des dettes et autres passifs financiers de 1 622 millions d'euros sont réparties à 7% en 2016, 33% en 2017, 1% en 2018, 16% en 2020 et 43% après 2021 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà	Décembre 2015
Dettes et autres passifs financiers	108	535	15	5	261	698	1 622
TOTAL	108	535	15	5	261	698	1 622

Le coût de la dette financière brute au 31 décembre 2015 s'élève à 2,74% avant couverture et à 1,96% après couverture (cf. Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés page 208).

La maturité des placements financiers (cf. Note 6.3 page 204 et Note 4.5 fonds réservés de l'annexe aux comptes consolidés page 190) se décompose comme suit :

- maturité > 1 an : 29% ;
- maturité < 1 an : 71%.

Free cash flow

Le *free cash flow* ⁽¹⁾ généré sur les 12 derniers mois de l'exercice s'élève à 311 millions d'euros à fin décembre.

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	387	381
Résultat financier	(46)	(46)
Impôt décaissé sociétés	(104)	(95)
Éléments non cash	20	21
Dividendes reçus des sociétés en mise en équivalence	23	0
Marge Brute d'autofinancement (FFO)	280	261
Variation BFR	129	160
Variation Fonds réservés	(41)	(36)
Investissements récurrents	(57)	(50)
FREE CASH FLOW	311	335

Capitaux propres

Les capitaux propres part du Groupe sont négatifs à hauteur de **1 442 millions d'euros** au 31 décembre 2015 et 1 320 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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 169 des comptes consolidés.

Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2015 s'élèvent à 161 millions d'euros. Ils s'élevaient à 94 millions d'euros au 31 décembre 2014. La décomposition des engagements est donnée dans la Note 11.5 de l'annexe aux comptes consolidés page 235.

(1) Flux de trésorerie disponibles.

2.1.1.5 Ratios de gestion

Ratios et indicateurs clés

	2015	2014
Croissance du volume d'émission en données comparables	+8,7%	+12,0%
Marge nette totale (Résultat d'exploitation courant/Volume d'émission)	1,9%	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)	+12,5%	+15,1%
FFO ajusté/Dette nette ajustée (2)	*34%	**40%

* Tel que publié par Standard & Poor's le 11 mars 2016.

** Tel que publié par Standard & Poor's le 12 mai 2015.

(1) Croissance du FFO : (en millions d'euros)	2015	2014
+ Excédent Brut d'Exploitation	387	381
- Résultat financier	(46)	(46)
- Impôt décaissé sociétés	(104)	(95)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	19	19
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts	1	2
+ Dividendes reçus des sociétés en mise en équivalence	23	0
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)	280	261
Croissance du FFO	+7,3%	-0,4%
Croissance du FFO en données comparables	+12,5%	+15,1%

(2) Ratio FFO ajusté/dette nette ajustée : (en millions d'euros)	2015	2014
Dette nette/(cash) fin de période	637	268
Ajustement Standard & Poor's :	162	303
Dette nette/(cash) ajustée	799	571
Excédent Brut d'Exploitation	388	381
Ajustement Standard & Poor's :	(114)	(150)
FFO ajusté	274	231
FFO ajusté/Dette nette ajustée	*34%	**40%

* Tel que publié par Standard & Poor's le 11 mars 2016.

** Tel que publié par Standard & Poor's le 12 mai 2015.

Suite à un changement de méthodologie réalisé par Standard & Poor's, le ratio FFO ajusté/dette nette ajustée publié par S&P (34%) marque une différence par rapport aux années précédentes.

2.1.1.6 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2015, 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 2016 sont décrites dans le chapitre 1 du Document de Référence page 24.

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 53 du Document de Référence.

L'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis le 6 octobre 2010 pour une durée de sept ans dont 290 millions d'euros ont été rachetés par anticipation en février 2015, celui de 225 millions d'euros émis le 23 mai 2012 pour une durée de dix ans, celui de 250 millions d'euros émis le 30 octobre 2013 pour une durée de sept ans et celui de 500 millions d'euros émis le 10 mars 2015 pour une durée de 10 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 11 de l'annexe aux comptes consolidés page 233.

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 65.

2.1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les événements postérieurs à la clôture sont détaillés dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés page 180.

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 Alimentação*®, *Ticket Compliments*®, *Childcare Vouchers*®, *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 2015

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 30 millions d'euros en 2015 contre 29 millions d'euros en 2014, 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 divers frais annexes.

Répartition du chiffre d'affaires d'Edenred SA

(en millions euros)	2015	2014	Répartition (en %)
Prestations de services			
• <i>Mutual costs</i>			
Prestations informatiques	7	7	24,15%
<i>Master Services Agreement</i>	18	18	59,99%
Autres	5	4	15,85%
TOTAL	30	29	100%

Résultat d'exploitation

Les autres produits, production immobilisée et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 87 millions d'euros en 2015 contre 45 millions d'euros en 2014. La variation s'explique essentiellement par le transfert de charges à répartir sur frais d'émission de l'emprunt obligataire pour 29 millions et la reprise sur indemnités retraites de 8 millions d'euros suite aux changements de gouvernance.

Le résultat d'exploitation est de -19 millions d'euros en 2015 contre -24 millions d'euros en 2014.

Les charges d'exploitation ont atteint 136 millions d'euros en 2015 contre 98 millions d'euros en 2014.

Les autres achats et charges externes atteignent 74 millions d'euros en 2015 contre 39 millions d'euros en 2014.

Les coûts de personnel s'élèvent à 39 millions d'euros en 2015 contre 34 millions d'euros en 2014.

Les dotations d'exploitation aux amortissements ont atteint 3 millions d'euros en 2015 contre 2 millions en 2014.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite est constituée d'une provision de 1 million d'euros et d'une reprise de 8 millions en 2015 contre une provision de 1 million d'euros en 2014.

Résultat financier

Le résultat financier représente un profit de 190 millions d'euros contre 62 millions d'euros en 2014.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des titres et risques filiales, a représenté un produit net de 7 millions d'euros. En 2015, les mouvements de l'année se décomposent en 54 millions d'euros de dotations sur titres de participations, 41 millions de reprises sur titres de participations et 2 millions d'euros sur dotations risques filiales, 14 millions de reprises sur risques filiales et 8 millions de reprises sur créances.

Concernant les mouvements sur les dépréciations de titres de participations, il s'agit essentiellement d'une dotation sur la filiale Edenred France pour 22 millions d'euros, sur Surfgold Singapour pour 18 millions d'euros, une reprise sur titres de 16 millions sur les filiales Shanghai Yagao Meal, Beijing Yagao Meal et Edenred China, suite à la cession de ces filiales et une reprise de 12 millions sur les titres Accentiv' Travel.

Concernant les provisions pour risques filiales, il s'agit d'une dotation pour risque de 2 millions d'euros dont Edenred Portugal pour 1 million d'euros, et une reprise sur les filiales Shanghai Yagao Meal, et Beijing Yagao Meal pour 14 millions.

Le montant des produits de participation s'élève en 2015 à 194 millions d'euros contre 97 millions d'euros en 2014. Les principales participations ayant versé un dividende sont Edenred Belgium (85 millions d'euros), Edenred France (49 millions d'euros), ASM (16 millions d'euros), Saminvest (15 millions d'euros), Edenred Espagne (14 millions d'euros), et Edenred Brazil participation (7 millions d'euros).

Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt présente un profit de 171 millions d'euros contre 38 millions d'euros en 2014.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel dégage une perte de 33 millions d'euros contre une perte de 2 millions d'euros en 2014, variation essentiellement due à la moins-value de cession sur les entités Shanghai Yagao Meal, Beijing Yagoo Meal et Edenred China.

Impôts

Le résultat fiscal de la Société est déficitaire de (26) millions d'euros contre un déficit de (67) millions d'euros en 2014. 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^{er} janvier 2011.

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 8 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé sur l'exercice 2015, un déficit Groupe de 11 millions d'euros.

Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2015, présente un bénéfice de 137 millions d'euros (137 391 090 euros) contre un bénéfice de 41 millions d'euros (41 569 054 euros) en 2014.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2015, est de 6 millions d'euros contre 25 millions d'euros en 2014.

La société Edenred SA a versé des dividendes au titre de l'exercice 2014 pour un montant de 191 millions d'euros (191 332 462 euros), soit un montant de 0,84 euro par action, avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant. Cette opération se traduit par la création de 2 005 302 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 0,87% du capital social). Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros et a été versé le 8 juin 2015.

Au titre de l'exercice 2015, 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.

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

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	1	-	-
2014	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	3	2	1	-
	TOTAL	3	3	1	-
	Dettes Fournisseurs	0	2	-	-
2015	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	4	3	1	-
	TOTAL	4	5	1	-

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 169 134 euros et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 58 233 euros.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la société mère Edenred

ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ EN 2015

En 2015, la Société a exercé son activité de holding.

Au cours de l'exercice, la Société a poursuivi sa démarche d'investissement dans des participations minoritaires, généralement

en co-investissement avec d'autres fonds d'investissement, dans des projets innovants à fort potentiel de croissance qui se positionnent sur des secteurs proches des métiers du groupe Edenred.

Dans cette optique, Edenred SA a continué à souscrire sur l'exercice 2015 aux appels de fond Partech VI à hauteur de 2 millions d'euros, et dans de nouveaux investissements détaillés dans le tableau ci-dessous :

Sociétés Filles	% social d'intérêt groupe
Tim talent	25,03%
Zen Chef -1001 menus	15,27%
Lucky Card	13,04%
Finsquare -Invex	9,73%

OPÉRATIONS SUR ACTIONS EDENRED SA

Au 31 décembre 2015, Edenred SA détient 3 008 056 actions propres, soit 1,3% 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 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 31 décembre 2015 :

- une somme de 4 628 millions d'euros ;
- titres Edenred : 250 000 titres.

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le 24 février 2015, le Groupe a annoncé le lancement d'une offre de rachat partiel en numéraire portant sur l'obligation à échéance octobre 2017. Ce rachat a été suivi d'une nouvelle émission obligataire en euros.

Le 3 mars 2015, le Groupe a placé une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans, assortie d'un coupon de 1,375%.

Cette nouvelle obligation permet notamment de financer le rachat 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 six ans.

La dette brute s'élève donc à 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2015.

RELATION MÈRE-FILIALES

Edenred SA détient 38 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 2015, son chiffre d'affaires est de 144 058 884 euros contre 143 372 160 euros en 2014. Son résultat courant avant impôt s'élève à 46 699 571 euros contre 75 563 033 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 2015, son chiffre d'affaires s'élève à 40 821 000 euros, contre 43 380 000 euros en 2014. Son résultat courant avant impôt s'élève à 78 025 000 euros contre 54 978 000 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 :

Filiales et participations	Devises	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA		
Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)		
a) Filiales françaises		
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 Seize 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
b) Filiales étrangères		
Surgold India pvt ltd (Singapour)	INR	100%
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	INR	94,90%
Edenred Pte Ltd (Singapour)	SGD	100%
Edenred Espana SA (Espagne)	EUR	100%
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	57%
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%
Big Pass (Colombie)	COP	100%

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



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la société mère Edenred

RATIOS

Néant.

FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques sont décrits chapitre 3 page 53 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

3.1 RISQUES JURIDIQUES	54	3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS	61
Évolution des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux solutions bénéficiant d'un cadre fiscal spécifique	54	Risque client	61
Évolution du cadre législatif ou réglementaire applicable aux solutions dématérialisées	55	Falsification et vol des titres	61
Protection des marques du Groupe	55	Migration du support papier vers les supports dématérialisés	61
3.2 RISQUES EXOGÈNES	56	Risques liés aux systèmes d'information	62
Risque lié à la conjoncture économique	56	Risques liés à l'environnement	62
Risque lié à la concurrence	56	3.5 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET À LA STRUCTURE DU GROUPE	62
Risque lié aux partenariats et autres accords stratégiques	57	Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	62
Risques liés aux activités internationales	57	Risques liés à la structure du Groupe	63
3.3 RISQUES DE MARCHÉ	58	3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	64
3.3.1 Préambule	58	3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES	64
3.3.2 Risque de taux d'intérêt	58		
3.3.3 Risque de change	59		
3.3.4 Risque de contrepartie	59		
3.3.5 Risque de financement et de liquidité	60		

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 5.5 page 148 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 79% du volume d'émission du Groupe en 2015.

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 1.8 Réglementation page 32 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 1.8.1.2 et 1.8.1.3 du présent Document page 32.

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 65% du volume d'émission du Groupe au 31 décembre 2015) 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 58).

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. Le Groupe est exposé aux difficultés macroéconomiques au Brésil, tout en bénéficiant d'une accélération de la croissance en Europe. 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 61% du volume d'émission du Groupe et 65% 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 9). 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

Dans le cadre de ses activités notamment celles liées aux opérations de titres dématérialisés, le Groupe 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 2015, environ 58% 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 6 .6 des comptes consolidés page 207.

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 2015, la part de la dette à taux fixe après couverture s'élève à 30% de la dette brute totale et à taux variable à 70% (cf. Note 6 .6 Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe 1) Impact des couvertures dans l'annexe aux comptes consolidés page 208).

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 1 803 millions d'euros au 31 décembre 2015, dont 945 millions d'euros en Trésorerie et autres placements de trésorerie (cf. Note 6 .3 Trésorerie et autres placements de trésorerie, dans

l'annexe aux comptes consolidés page 204) et 858 millions d'euros en Fonds réservés (cf. Note 4.5. Variation du besoin en fonds de roulement, paragraphe Fonds réservés, dans l'annexe aux comptes consolidés page 190).

Le taux de placement moyen s'élève à 2,9% au 31 décembre 2015 et 3,3% au 31 décembre 2014.

Une variation des taux de 100 points de base aurait un impact de l'ordre de 9 millions d'euros sur les produits d'intérêt du Groupe en 2015. 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 2015.

Les placements dont les maturités sont supérieures à un an représentent 29% au 31 décembre 2015 et 30% au 31 décembre 2014.

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 net de 1 130 millions d'euros qui viennent en adossement

des dettes obligataires de 1 485 millions d'euros. Les instruments relatifs aux placements portent quant à eux sur un encours notionnel en contre-valeur de 235 millions d'euros.

Ces instruments sont présentés en Note 6.6. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe Instruments financiers, instruments financiers dérivés dans l'annexe aux comptes consolidés page 207.

L'impact d'une variation des taux d'intérêt de 100 points de base sur la dette brute de 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2015 est présenté en Note 6.6 Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe Sensibilité au risque de taux, dans l'annexe aux comptes consolidés page 209.

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 2015, la Société dispose d'instruments de couverture de change sur des flux de capitaux dont les maturités sont inférieures à 12 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 2015 est présenté en Note 6.1 Éléments financiers paragraphe Résultat financier, dans l'annexe aux comptes consolidés page 202.

L'impact d'une variation de 10% du taux de change des principales devises est présenté en Note 6.6. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe Risque de change : analyse par devise, couverture risque de change, Sensibilité au risque de change, dans l'annexe aux comptes consolidés page 209.

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 6.6 Instruments Financiers et Gestion des

risques de marchés, paragraphe Risque de crédit et de contrepartie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 212.

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 6.6 paragraphe Risque de liquidité des comptes consolidés, page 211).

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 6.4. Dettes financières et autres passifs financiers, Dettes financières, Analyse par échéance, paragraphe 2) Lignes de crédit, dans l'annexe aux comptes consolidés page 206). Ainsi, au 31 décembre 2015, Edenred disposait de 700 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées avec une échéance à fin 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 6.3. Trésorerie et autres placements de trésorerie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 204.

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 2015 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 64.

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 1.2.2.4 Le passage au numérique des solutions page 21) 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, comme par exemple des fraudes par duplication de cartes magnétiques (*skimming*). Cette migration pourrait par ailleurs 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. Enfin, 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. Par ailleurs, la sécurité des cartes et des transactions peut être améliorée par des moyens techniques comme l'instauration de carte à puce ou par le renforcement des contrôles des terminaux de paiements.

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.

En 2015, le Groupe a initié un projet d'harmonisation de ses systèmes de stockages et de traitements informatiques. Ce projet vise notamment à standardiser les sécurités mécaniques, humaines et logicielles de ces systèmes d'information et à industrialiser leur exploitation pour renforcer l'adéquation des niveaux de disponibilité des systèmes d'information avec leur criticité.

En parallèle le Groupe réalise des audits internes et des audits externes dédiés à ces sites informatiques sensibles afin d'en contrôler notamment la sécurité et d'en améliorer la qualité si nécessaire.

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 64.

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 89 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 2015, les montants nets des goodwill et des immobilisations incorporelles inscrits au bilan consolidé du Groupe s'élevaient respectivement à 575 et 182 millions d'euros. Le Groupe estime que les comptes consolidés pour l'exercice 2015 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 10.3 Litiges de l'annexe aux comptes consolidés page 231.

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

Le Groupe vise à maintenir une structure financière solide, en ligne avec une notation *Investment Grade*. À cet égard, Edenred présente un niveau de ratio « FFO ajusté/dette nette ajustée » de 34%, selon la publication de Standard & Poor's le 11 mars 2016 (cf. Note 2.1.1.5 « Ratios et indicateurs clés » page 46).

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, 22 avril 2014, le 12 mai

2015, le 12 janvier 2016 et récemment le 11 mars 2016. 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*. Chaque emprunt obligataire émis

depuis la scission pour un encours total de 1 485 millions d'euros a 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 10.3. Litiges, de l'annexe aux comptes consolidés page 231.

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 ⁽¹⁾ 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 10.2 Principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés page 230).

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 10.2 Provisions, de l'annexe aux comptes consolidés page 230.

Enfin, Edenred n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan autres que ceux figurant dans la Note 11.5. Engagements hors bilan de l'annexe aux comptes consolidés page 235.

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 2015, 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 170 sites répartis dans 42 pays à fin 2015.

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.

Depuis 2014, le Groupe dispose d'une captive de réassurance qui lui permet notamment de traiter de nouveaux risques spécifiques aux métiers d'Edenred, tels que les risques numériques, et de faciliter la gestion des autres risques en fonction notamment de l'appétit des marchés d'Assurance et de Réassurance.

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 2015, a permis au Groupe de maintenir le montant des solutions de transferts mises en œuvre.

(1) La partie Risques exogènes figure en page 56.

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Gouvernance, organisation et diffusion de la démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	66		
Éléments de méthodologie	67		
4.1 INFORMATIONS SOCIALES	68	4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	89
4.1.1 Chiffres clés	69	4.3.1 Ideal green pour préserver l'environnement	89
4.1.2 Principales politiques RH et réalisations 2015	70	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	90
4.1.3 Annexe bilan social : données chiffrées Groupe 2015	79	4.3.3 Utilisation durable des ressources	91
		4.3.4 Lutte contre le changement climatique	94
		4.3.5 Protection de la biodiversité	95
4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES	80	4.4 RAPPORT OTIRSE	96
4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une alimentation saine	81		
4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	83		
4.2.3 Autres données sociétales	84		
4.2.4 Mesures et évaluation de la performance	88		

Edenred est animé par une mission : faciliter la vie des individus et améliorer la performance des entreprises.

Dans un contexte de transformation de nos activités, le rassemblement de tous les collaborateurs autour de cette mission est un facteur de réussite du projet industriel. Les Ressources humaines ont un rôle clé pour accompagner nos équipes dans ces évolutions, et créer un environnement de motivation et d'apprentissage pour inventer le futur.

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 » porte 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 structurées en 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

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 : celui des correspondants RH et celui 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.

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 communs, 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, *via* des événements, des newsletters et des blogs ;
- 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) signé en 2015. Une table de concordance des informations publiées dans le présent document avec l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible page 351.

Périmètre de consolidation

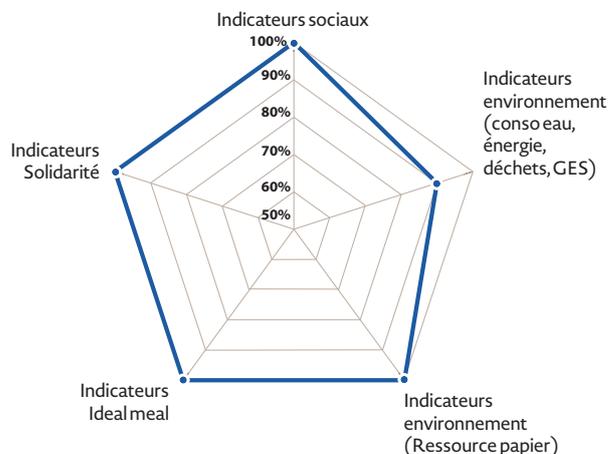
Pour les informations sociales, le périmètre de consolidation correspond à 100% du périmètre de consolidation des informations financières. Les informations sociales publiées doivent prendre en compte toutes les filiales d'Edenred, quels que soient leur statut juridique, pays d'implantation ou taille.

S'agissant des informations sociétales et environnementales, le nombre d'entités soumises au reporting a été élargi chaque année depuis la création d'Edenred pour atteindre **39** pays en 2015 sur les **42** pays du Groupe. Les **3** filiales restantes sont d'une taille non significative pour les données environnementales et sociétales (moins de cinq collaborateurs dans la filiale). Les données de consommation environnementales (eau, énergie, déchets) 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), le périmètre de reporting sur ces consommations environnementales concerne donc **90%** des collaborateurs du Groupe et 100% pour les autres types de données environnementales et sociétales.

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. Les filiales ayant été fermées courant 2015 ont été exclues du périmètre de reporting social, sociétal et environnemental.

Reporting social, sociétal et environnemental 2015 : taux de couverture sur le périmètre de la loi Grenelle II

TAUX DE COUVERTURE EN % DES EFFECTIFS MOYENS ANNUELS 2015



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 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). À l'issue du reporting, les données sont exploitées pour alimenter le tableau de bord RH et RSE, diffusé aux réseaux de correspondants et aux Directeurs pays. L'objectif de ces tableaux de bord est de fournir une analyse comparative des données et d'accompagner la mise en place de plan d'actions.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

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.

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.

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.

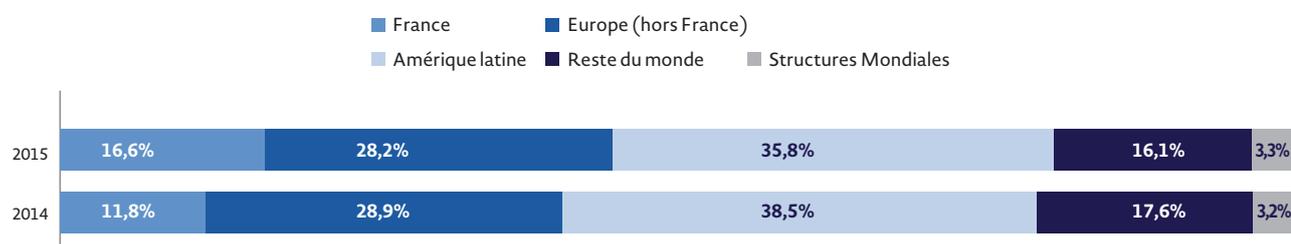
4.1.1 CHIFFRES CLÉS

4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, Edenred comptait **6 299** ⁽¹⁾ collaborateurs travaillant dans les différentes filiales du Groupe à travers le monde soit **0,6%** de collaborateurs de plus par rapport à décembre 2014.

Répartition des effectifs par zone géographique

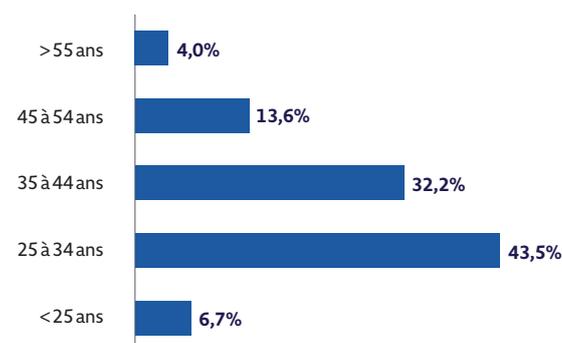
La diversité des implantations géographiques témoigne de l'internationalisation du Groupe : **80,1%** de salariés travaillent en dehors du territoire français à fin 2015.



Nota bene : sont reportés dans la rubrique « Structures mondiales » les salariés du Siège en France et des sièges régionaux.

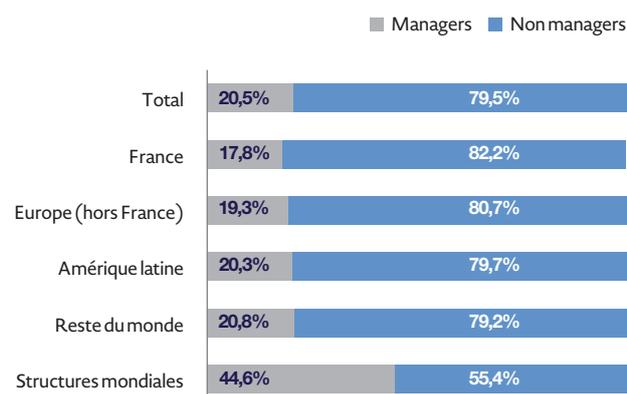
Répartition des effectifs par âge

Edenred est une entreprise constituée de collaborateurs dont **50,3%** ont moins de 35 ans.



Répartition des effectifs par statut

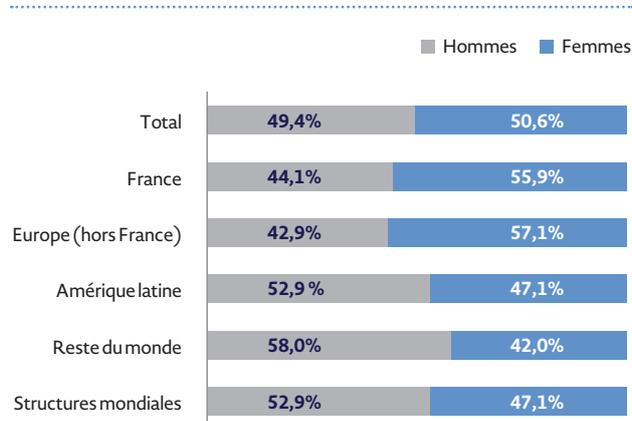
La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation. Au 31 décembre 2015, les managers représentent **20,5%** des effectifs du Groupe, répartis comme suit :



(1) Effectif figé en personnes physiques au 31/12/2015.

Répartition des effectifs par genre

Au 31 décembre 2015, les femmes représentent **50,6%** des effectifs d'Edenred, réparties comme suit :



4.1.1.2 Recrutements et départs au cours de l'année 2015

En 2015, le Groupe a recruté **1 510** salariés ⁽¹⁾ dont **35,8%** en Amérique latine, **20,4%** en Europe (hors France), **20,9%** pour la France, **20,3%** pour le Reste du Monde, et **2,5%** pour les structures mondiales. **79,5%** des embauches ont été réalisées dans le cadre d'un recrutement externe en emploi permanent.

Dans le même temps, **1 634** départs ⁽²⁾ ont été recensés dans les différentes filiales. Les départs sont majoritairement (**56,7%**) intervenus dans le cadre de démissions, de fin de contrats non permanents, de rupture période d'essai, de retraite. Les licenciements, tous motifs confondus, représentent **34,4%** des départs. Dans **73,7%** 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.

En 2015, **95,9%** des collaborateurs sont liés au groupe Edenred par un contrat à durée indéterminée et **96,2%** de collaborateurs travaillent à temps complet.

4.1.2 PRINCIPALES POLITIQUES RH ET RÉALISATIONS 2015

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 : recrutement, formation, évaluation des personnes ;
- la motivation des collaborateurs : rémunération et avantages, reconnaissance, carrières et mobilité, intégration ;
- la qualité de l'environnement de travail : le programme *Best Place To Work*, Dialogue social, santé et sécurité, diversité.

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.

Faits marquants Ressources humaines de l'année 2015

Changement de management Groupe : arrivée d'un nouveau Président-directeur général ;

Accompagnement de la transformation numérique : révision des contenus de formation pour les talents et le top management ;

Reconnaisances : DRH de l'année (catégorie Groupe International) selon les trophées des Victoire des *leaders* du Capital Humain, finaliste des Espoirs du management ;

Poursuite de l'objectif Bien-être au travail : 87% des salariés dans une filiale engagée ;

Performance : création et diffusion d'un tableau de bord des données RH et RSE.

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.

(1) Hors mobilités Groupe, entités fusionnées et contrats non permanents transformés en contrats permanents.

(2) Ne doivent pas être prises en compte les mobilités, les contrats non permanents transformés en contrats permanents, ni les absences longue durée pouvant suspendre le contrat de travail mais n'y mettant pas fin définitivement.

Recruter des collaborateurs dans une optique de long terme

Edenred a recruté à l'échelle du Groupe 1201 collaborateurs en contrat à durée indéterminée, en soutien du développement des activités. 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 quelque nature que ce soit.

Avant d'ouvrir la recherche à l'externe, les pays étudient tout d'abord les pistes de mobilité interne. En effet, nos organisations locales de petite taille nécessitent de favoriser la mobilité interne pour développer les collaborateurs (compétences, agilité, employabilité) et retenir les talents.

Proposer des formations de qualité 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 les actions RH chez Edenred. En 2015, **4 704** collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année, soit **74,7%** de l'effectif. L'ensemble des données chiffrées relatives à la formation figurent page 79.

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. 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.

• 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 2015 ont été les suivantes :

- renforcer les expertises commerciales, technologiques et fonctionnelles :
 - formations à destination des commerciaux (Slovaquie, Japon, Finlande),
 - sensibilisation au digital (formation au *social selling* en France ; « Digital and Innovation Academy » au Brésil), et au e-commerce (« B2B e-commerce » dans la zone Europe du Sud),
 - formations produits,

- gestion de la relation client,
- nouvelles technologies IT,
- gestion de projet : formation à la méthodologie de gestion de projet (Suède ; Finlande), sensibilisation à la méthode Agile (PPS ; Belgique), certificat international en gestion de projet (Chine) ;
- renforcer les compétences managériales ;
- dispenser des formations linguistiques ;
- développer les pratiques de sécurité ;
- favoriser le partage de connaissances, au travers de sessions de *knowledge sharing*, comme celles organisées au Siège ou au Brésil.

Les formations peuvent être réalisées par des experts internes ou des organismes externes. Les modalités pédagogiques peuvent être diverses : présentiel, sessions de partage, formations en ligne etc. À noter que de plus en plus de pays mettent en place des programmes de mentoring, tels le Royaume-Uni, la Grèce, l'Autriche.

• 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 2015 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. Depuis 2010, près de 1630 collaborateurs ont suivi ces formations. En 2015, les formations et sessions de travail avec les pays ont porté en priorité sur :
 - la monétique et les paiements innovants,
 - le mobile,
 - la gestion des frais professionnels ;
- **le programme de diffusion de l'approche managériale Customer Inside**, qui en 2015 s'est centré sur un nouveau module pour les Directeurs de pays « Manager dans la complexité ».

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 importante dans les processus RH. Obligatoire pour 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 Roumanie, l'Uruguay, PPS, la Grèce, l'Allemagne, pratiquent en complément des revues d'objectifs à mi-année.

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 l'Allemagne et le Mexique ont bâti des formations spécifiques pour l'entretien d'évaluation.

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 6 299 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.

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, au Corporate, en Belgique et en Pologne. 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'Inde et le Royaume-Uni, 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.

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 *middle-managers* du Groupe dont l'engagement et le potentiel d'évolution sont reconnus. Ce séminaire permet aux talents d'appréhender la stratégie d'Edenred, de recevoir un bagage commun et de se construire un réseau international ;
- l'*Executive Induction Seminar*, qui donne l'opportunité aux nouveaux top managers d'appréhender une vision Groupe plus large, de travailler sur le leadership, de bénéficier d'un coaching comportemental en lien avec Customer Inside.

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

Certains pays, comme le Brésil, la Slovaquie, la Roumanie, la Chine, 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/ development 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.

Intégrer les nouveaux collaborateurs et les aider à trouver leur place

Les premiers pas sont clés. C'est pourquoi les pays Edenred apportent une attention particulière à 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 ;

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 réactualisé en 2015 et diffusé à l'ensemble des pays ;
- une annonce de l'arrivée des nouveaux venus auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- 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 au Royaume-Uni, et en Grèce) ;

Les dispositifs de reconnaissance

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 (top management). La sélection finale est opérée au niveau du Comité exécutif, témoignant ainsi de l'importance accordée aux Ewards.

Depuis la création de ce dispositif en 2011, près de 76 collaborateurs de tous continents et treize équipes projets ont ainsi été récompensés.

• Au niveau régional ou local

En Amérique latine, en Asie et en Europe, des initiatives de reconnaissance existent depuis plusieurs années. L'objectif de ces dispositifs de reconnaissance est de valoriser 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 à partir de la liste des nominés constituée en ligne.

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.

Rémunération et avantages aux salariés

• Rémunération

La philosophie de rémunération, tant locale que globale 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 **204 millions d'euros** ⁽¹⁾ dont **63,9%** pour l'Europe (incluant les Structures mondiales), **23,7%** pour l'Amérique latine et **12,4%** pour le Reste du Monde, soit une augmentation totale de **6,6%** par rapport à 2014.

• 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.

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 solutions Edenred de gestion de frais professionnels.

Dans certains pays, comme en République tchèque, en Slovaquie, au Royaume-Uni, 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 du Siège 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 (Siège 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.

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

• 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 du Siège 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 du Siège et d'Edenred France bénéficient par ailleurs d'un Plan d'épargne Groupe pour la retraite collectif (PERCO).

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 Mexique, le Venezuela, la Colombie, ont mis en place des dispositifs d'épargne salariale.

• Fonds de solidarité Edenred

La Direction et les partenaires sociaux d'Edenred France et du Siège ont signé début 2015 un accord sur la mise en place d'un Fonds de solidarité pour les deux entités. Il s'agit d'une aide sociale dont peuvent bénéficier les collaborateurs en cas de difficultés financières. Sous condition d'éligibilité, les collaborateurs peuvent recevoir une aide sous forme de prêt ou de don selon la situation. Chaque cas est étudié par une Commission composée d'un représentant du personnel de chaque entité et d'un représentant de la Direction de chaque entité. Ils décident unanimement de l'attribution d'une aide ou non.

• 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 en 2015.

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 142).

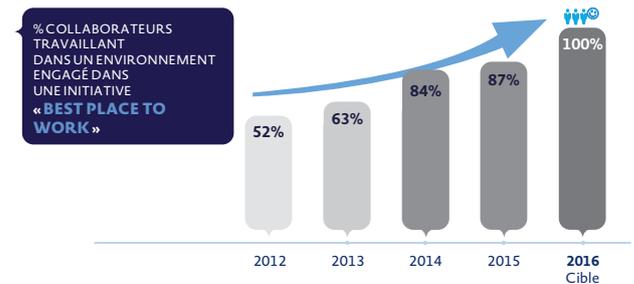
4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail

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 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*



La démarche *Best Place To Work*, soutenue par le Comité exécutif, s'appuie sur la mesure de la qualité de vie au travail. Ces baromètres évaluent différents items dans chaque pays, 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.

À fin 2015 :

- 26 entités Edenred ont obtenu une certification externe ou sont engagées dans des démarches de certification de qualité de vie au travail ;
- 87% des collaborateurs travaillent dans un environnement certifié ou engagé dans une démarche de certification de qualité de vie au travail.

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.

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 selon les géographies :

- flexibilité des horaires de travail :
 - l'Autriche encourage ainsi le travail à temps partiel (notamment pour les collaborateurs ayant des enfants en bas âge), de même que la Suède, la Finlande, l'Allemagne, PPS, la Slovaquie ;
- 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 ;
- avantages bien-être aux collaborateurs : cours de sport et de danse, ateliers sur le développement d'une alimentation saine et équilibrée, etc. ;
- 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'Espagne a reçu la certification de *Family Responsible Company*.

Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité

La diversité est créatrice de valeur et de performance. Dans sa Charte éthique formalisée fin 2014, le Groupe réaffirme son engagement à prohiber toute sorte de discrimination, que ce soit de genre, d'âge, de situation familiale, d'origine, d'orientation sexuelle, d'aptitude physique ou d'appartenance à une organisation politique, religieuse ou syndicale. Les décisions relatives au recrutement, à la promotion, à la formation ou à la rémunération sont basées sur les aptitudes, les compétences et l'expérience.

• Diversité des profils

Edenred est 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 de Dubaï regroupe 10 nationalités pour 50 collaborateurs. Chez Edenred Allemagne, on dénombre neuf nationalités et 11 langues parlées pour 92 collaborateurs.

Dans ce contexte, 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 ;

• Égalité professionnelle hommes-femmes

À fin 2015, les femmes du groupe Edenred représentent **50,6%** des effectifs et occupent **39,3%** 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 en 2015 pour la population d'expatriés.

• 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 du Siège) 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. 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 la Suède, la Slovaquie, le Venezuela, les États-Unis. La filiale belge a, elle, reconduit en 2015 son partenariat avec un centre de formation et de réadaptation professionnelle (Proorienta). 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 ;
- plan de maintien dans l'emploi des collaborateurs Edenred France avec une dizaine d'aménagements de poste (appareillage auditif, synthèse vocale pour déficient visuel, ergonomie du poste de travail...);
- actions de communication et de sensibilisation des collaborateurs :
 - la participation au lancement de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées, en partenariat avec l'ADAPT au Parlement Européen à Bruxelles,
 - le cofinancement de la série « J'en crois pas mes yeux ».

• 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 du Siège. 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 du Siège. 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 âgés de 55 ans et plus pourront réduire leur temps de travail et opter pour un travail à temps partiel à 80%. L'assiette de cotisation destinée à financer l'assurance vieillesse sera maintenue à hauteur du salaire correspondant à l'activité à temps plein.

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). Il existe trois niveaux de dialogue social au sein du groupe Edenred.

• 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. **66,1%** de salariés Edenred évoluent au sein d'entités dotées d'instances représentatives du personnel et **53,8%** d'entre eux sont actuellement couverts par une convention ou un accord collectif.

39 accords collectifs ont été signés en 2015 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. **3** accords collectifs concernent en particulier la santé et la sécurité.

• 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 sept 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 2015.

• 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. Le Comité d'entreprise européen a 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 réunit une fois par an, en juillet pour l'exercice 2015. Il est constitué d'un bureau de quatre représentants et est présidé par le Directeur des Ressources humaines Groupe.

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 79.

• 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 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 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.

• Les risques psychosociaux

Pour les entités France et Edenred International

La filiale française et le siège d'Edenred ont signé en juillet 2011 un 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'agissait de créer un tableau de bord des risques psychosociaux, comprenant des indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, turn-over...) ainsi qu'à la santé et à la sécurité des salariés (accidents, situations graves...). L'accord se fonde sur le principe de construire un indicateur collectif de santé à travers la mise en place d'un dispositif d'évaluation du stress, reposant sur des questionnaires anonymes remplis sur base de volontariat par les salariés à l'occasion des visites médicales périodiques.

L'outil d'évaluation 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 ont permis d'effectuer des analyses et d'identifier les facteurs de risques pour en déduire un plan d'actions mis en place en 2014 pour le siège et couvrant les sujets suivants :

- une formation de sensibilisation pour les managers à la détection du sur-stress parmi leurs équipes ;
- la modification des formulaires d'entretien d'évaluation ;
- les ateliers de formation à la bonne tenue des entretiens d'évaluation ;
- la création d'espace de détente ;
- le réaménagement des bureaux en systématisant l'éclairage naturel direct ;
- l'isolation phonique de certains bureaux et espaces de travail.

En Italie

La filiale Italie a revu en 2015 l'analyse des facteurs de stress liés à l'activité professionnelle, qui avait été conduite en 2014. Les résultats ont été partagés avec les représentants des salariés membres du Comité d'hygiène et de sécurité, ainsi que les syndicats.

• Protection sociale & autres avantages Santé

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 du Siège 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, coaches sportifs, médecins, etc.

De nombreuses filiales proposent des examens médicaux à leurs collaborateurs, notamment la République tchèque, la Chine, le Mexique et la Bulgarie.

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. Le Mexique par exemple organise chaque année une « Health Week » pour les collaborateurs et leurs familles, avec des tests médicaux gratuits et des réductions tarifaires pour différents examens médicaux. 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.

4.1.3 ANNEXE BILAN SOCIAL : DONNÉES CHIFFRÉES GROUPE 2015

	France	Europe (hors France)	Amérique latine	Reste du Monde	Structures Mondiales	Total 2015	Total 2014
Effectifs	1 048	1 773	2 257	1 017	204	6 299	6 263
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	91,4%	94,0%	98,3%	98,1%	96,6%	95,9%	94,9%
% femmes	55,9%	57,1%	47,1%	42,0%	47,1%	50,6%	50,9%
% hommes	44,1%	42,9%	52,9%	58,0%	52,9%	49,4%	49,1%
Nombre de stagiaires, apprentis et VIEs	21	42	34	27	12	136	102
ETP	998	1 743	2 379	1 012	212	6 343	6 170
Encadrement							
dont % de managers ⁽¹⁾	17,8%	19,3%	20,3%	20,8%	44,6%	20,5%	20,4%
dont % de femmes managers	47,1%	43,9%	34,2%	35,8%	39,6%	39,3%	39,1%
dont % d'hommes managers	52,9%	56,1%	65,8%	64,2%	60,4%	60,7%	60,9%
Formation							
Nombre d'heures de formation	14 026	25 641	58 742	10 163	1 581	110 153	104 524
Nombre d'heures de formation des salariés managers	2 580	8 328	20 070	3 359	516	34 853	28 067
Nombre d'heures de formation des salariés non-managers	11 446	17 313	38 672	6 804	1 065	75 300	76 457
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	687	1 310	1 931	701	75	4 704	4 889
Nombre de managers ayant suivi au moins une formation	126	288	446	160	20	1 040	1 013
Nombre de non-managers ayant suivi au moins une formation	561	1 022	1 485	541	55	3 664	3 876
Santé et sécurité							
Taux de fréquence (en %) ⁽²⁾	9,7	2,0	2,7	0,0	0,0	2,9	2,8
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de maladies professionnelles ayant entraîné au moins un jour d'absence	0	0	0	0	0	0	0
Taux de gravité (en %) ⁽³⁾	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
Taux d'absentéisme (en %) ⁽⁴⁾	4,2	3,0	1,3	1,3	1,5	2,3	2,2

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) Taux de fréquence : rapport entre le nombre d'accidents de travail et de trajet avec arrêt, multiplié par 1 000 000 et le nombre total des heures réellement travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année civile.

(3) Taux de gravité : rapport entre le nombre de journées de travail perdues suite à l'accident de travail et de trajet 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.

4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

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 :

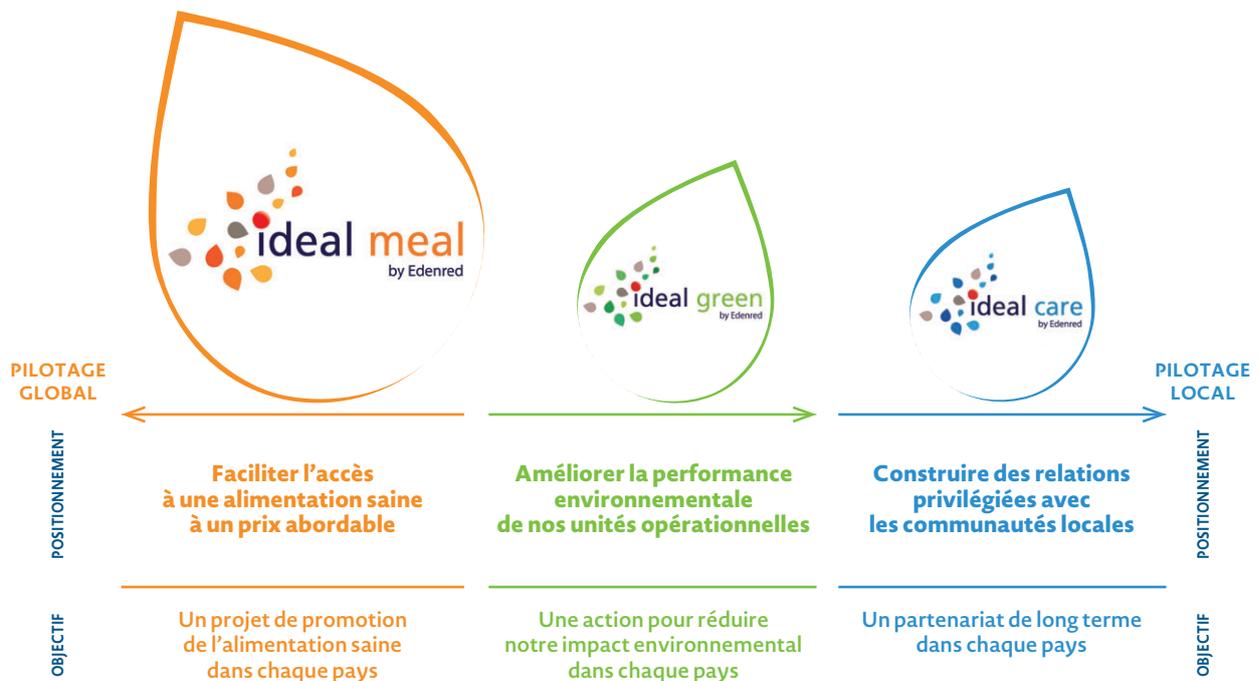
Le premier concerne **la promotion d'une alimentation saine** qui est au cœur des métiers d'Edenred, puisque près de 80% du volume d'émission total du Groupe est réalisé par des solutions liées à l'alimentation. Avec « Ideal meal », Edenred a pour ambition de

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 »



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 fin 2016. Il implique un pilotage plus global avec des ressources dédiées et la production d'outils pour faciliter le déploiement de nouvelles initiatives.

Faits marquants Responsabilité sociétale de l'année 2015

L'adhésion du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) et la diffusion du Code éthique ;

La thématique des journées Groupe RSE en lien avec le digital : green IT, cours de cuisine live et challenge solidaire en ligne ;

Le renouvellement de l'accord de consortium FOOD et l'arrivée d'un neuvième pays (l'Autriche) dans le programme ;

La finalisation des enquêtes Ideal meal sur les habitudes alimentaires des salariés ;

La création et diffusion d'un tableau de bord des données RH et RSE.

4.2.1 IDEAL MEAL POUR PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION SAINNE

Acteur de la promotion de l'équilibre alimentaire et la lutte contre l'obésité depuis plus 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 enjeu de santé publique :

- l'obésité et le surpoids touchaient 1,9 milliard d'adultes en 2014, soit 39% des personnes de 18 ans et plus dans le monde. Ceci implique une forte hausse du nombre de personnes souffrant de certains types de cancers, de diabète, d'accidents vasculaires cérébraux ou de crises cardiaques, pesant lourdement 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 clientes, 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 le Brésil avec le **programme AVANTE**™. À fin 2015, on peut compter **18** pays déjà engagés dans des actions de promotion d'une alimentation saine, couvrant **74%** des effectifs. Ci-dessous sont présentées les principales initiatives.

Edenred, coordinateur du programme FOOD en Europe

• Genèse du projet 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 six 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.

Au vu des résultats du projet pilote, les partenaires ont décidé de transformer FOOD en programme, afin de poursuivre les mêmes principes et objectifs de manière pérenne. 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. Trois nouveaux pays ont ainsi rejoint le programme FOOD : la Slovaquie, le Portugal et l'Autriche. Cet accord vient d'être renouvelé en novembre 2015.

• Réalisations dans les pays du programme FOOD en 2015

L'Autriche est la neuvième pays FOOD

Depuis avril 2015, le Ministère autrichien de la Santé a souhaité s'associer au consortium et à Edenred Autriche pour sensibiliser plus particulièrement salariés et restaurateurs autrichiens. En quelques mois, les équipes Edenred ont déjà réussi à recruter 70 restaurants s'engageant à respecter les critères nationaux FOOD définis par le Ministère et à communiquer largement les modalités du programme à leurs clients et affiliés en fin d'année.

Italie : participation à l'exposition universelle de Milan pour lutter contre le gaspillage

Profitant de la mise en avant des sujets alimentation à l'occasion de l'exposition universelle de Milan sur le thème « Nourrir la planète, énergie pour la vie », Edenred Italie a participé à une conférence avec son partenaire « Banque Alimentaire » (*Banco Alimentare*) sur la thématique du gaspillage alimentaire. Composée de responsables politiques et d'associations, l'objet de la table ronde était la mise en place d'une loi pour faciliter la collecte de surplus alimentaire pour l'équivalent de 2 milliards d'euros par an.

Dans les neuf pays du programme, **3 282 restaurants sont affiliés** FOOD et plus de 230 outils ont été développés pour diffuser les principes d'une alimentation équilibrée auprès des deux cibles (salariés et restaurateurs).

« 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 du programme Alimentation & Équilibre en 2015

Au Chili, les équipes d'Edenred proposent une offre « Alimentation & Équilibre » pour leurs clients. 300 bénéficiaires ont ainsi pu bénéficier d'une évaluation nutritionnelle en 2015. Ils ont été suivis durant les six mois suivants en petits groupes par des nutritionnistes.

En Uruguay, le programme a fêté ses dix ans l'année dernière. 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 70 personnes ; de nombreuses actions de promotion directe et indirecte ont été organisées pour mettre en valeur l'engagement des affiliés sains. Enfin, les équipes d'Edenred travaillent régulièrement en partenariat avec les pouvoirs publics pour sensibiliser le grand public notamment avec le Ministère de la Santé en mai dernier pour sensibiliser les acteurs de l'agro-alimentaire et avec des représentants de la FAO (Food and Agriculture Organization) à l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation en Octobre.

Le programme AVANTE™ au Brésil

Le programme AVANTE™, déclinaison du pilier Ideal meal au Brésil, vise à sensibiliser les bénéficiaires à l'importance d'une alimentation saine, fournir aux affiliés des conseils afin de proposer des menus plus équilibrés et permettre aux clients d'agir pour la santé de leurs employés.

- Réalisations du programme AVANTE™ en 2015
- pour les établissements affiliés : un réseau d'affiliés Avante™ est en cours d'identification pour orienter les utilisateurs vers les restaurants les plus sains et augmenter ainsi leur chiffre d'affaires, environ 300 établissements en font déjà partie.

- pour les bénéficiaires : un e-learning a été développé, suivi par une centaine de bénéficiaires en 2015. Il est disponible sur le site <http://www.programaavante.com.br/>
- initiative originale et utile pour toucher des salariés isolés, un foodtruck Avante™ sillonne le pays pour proposer une offre de déjeuner saine. Environ 8 000 salariés d'entreprises clientes ont pu bénéficier de cette innovation.

4.2.1.2 Ideal meal Day, une troisième édition sous le signe du digital

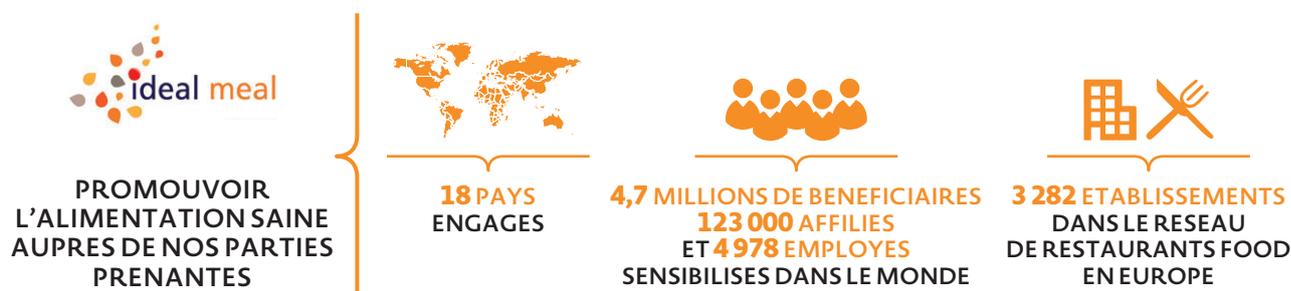
À l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation, le 16 octobre, chaque filiale sensibilise ses collaborateurs, ses clients, ses affiliés, et ses bénéficiaires, en organisant des activités de promotion de l'alimentation saine et en diffusant des conseils de nutrition.

Pour l'édition 2015, Edenred a proposé une expérience inédite à ses collaborateurs et parties prenantes externes : un cours de cuisine en ligne (en direct et en replay), le même jour avec la même recette. 28 pays du Groupe ont participé au cours en ligne, avec dans certains pays la participation de clients et d'actionnaires.

4.2.1.3 L'enquête Ideal meal pour mieux répondre aux contextes locaux

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 d'identifier avec les collaborateurs les bons leviers pour agir en fonction des contextes locaux et des cultures de chaque filiale. L'enquête s'est poursuivie en 2014 et 2015 dans 10 nouveaux pays du Groupe. 66% des salariés du Groupe ont été interrogés avec un taux de participation moyen de près de 70%. Les réponses permettent d'avoir une vision fine des enjeux dans toutes les zones du Groupe. Une synthèse est en cours de finalisation.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL MEAL EN 2015



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 locales 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 Ideal care, 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 « Ideal

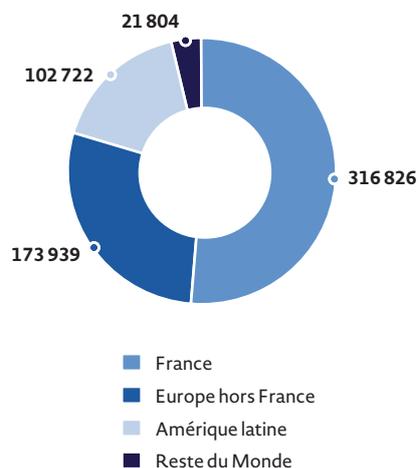
care Day ». Le Groupe invite ses collaborateurs à se mobiliser pour venir en aide aux communautés locales de leur pays. Lors de cette journée, ils organisent des collectes répondant aux besoins d'une association partenaire et/ou donnent de leur temps en s'investissant dans un ou plusieurs projets caritatifs.

Cette année, les collaborateurs ont été invités à participer à l'*Eden for all Challenge*. L'enjeu de ce challenge international consistait à choisir parmi trois projets solidaires et à voter sur l'intranet pour déterminer la cause soutenue par Edenred pour cette édition 2015. Le projet de reforestation, en partenariat avec l'association Reforest'Action, l'a emporté à l'issue des votes et s'est vu remettre un don proportionnel au nombre total de votes récoltés en neuf jours.

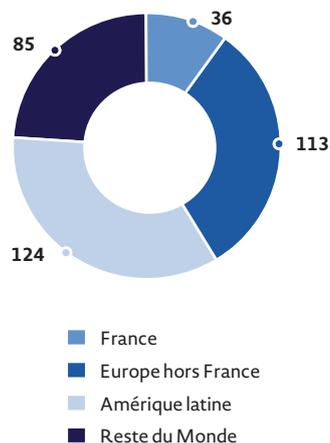
4.2.2.2 Autres initiatives

En dehors de la journée Ideal care, 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 **180** associations qui sont soutenues par le Groupe dans l'ensemble de ses pays, via **615 291** euros de dons et **359** jours (sur une base de 8 heures par jour) consacrés à des actions de volontariat.

RÉPARTITION DES DONNS À DES ASSOCIATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (€)



TEMPS CONSACRÉ AUX ACTIONS DE VOLONTARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (JOURS/HOMME)



Exemples d'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 Venezuela

En mai 2015, Cestaticket® a célébré les cinq ans de son programme de bénévolat « Les Nez Magiques de Cestaticket® » (*Narices Mágicas Cestaticket®*). Lancé fin 2009, ce programme de bénévolat est né d'une ambition : mettre à profit le talent des collaborateurs de Cestaticket pour apporter joie et légèreté dans les hôpitaux vénézuéliens. En cinq ans, ce sont en tout 75 hôpitaux, établissements scolaires spécialisés et foyers qui ont ouvert leurs portes aux « Nez Magiques de Cestaticket® ». 5 900 enfants et 1 300 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 100 bénévoles de Cestaticket®.

- **Au Royaume-Uni**

En septembre dernier, six collaborateurs d'Edenred UK ont accompli le challenge de rallier les deux sites de travail Edenred de Londres à Chester. La course « E2E » n'était pas seulement un challenge sportif mais également un moyen de lever des fonds pour deux associations partenaires de la filiale : l'institut de recherche contre le cancer et l'association Ollie's Army, dont l'objet est de soutenir Ollie, un petit garçon de quatre ans atteint d'une maladie incurable, ainsi que sa famille. Résultat du challenge : 370 km parcourus, avec un dénivelé de 3 400 m et 9 000 calories consommées par cyclistes. 6 000 euros ont été récoltés auprès de 160 donateurs pour les deux associations.

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 13 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 » est désormais ouverte aux utilisateurs de cartes *Ticket Restaurant*®. Ceux-ci peuvent 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. À l'occasion du changement de millésime, ils ont pu également reverser à la Croix-Rouge française, entre le 1^{er} et le 15 mars 2015, tout ou partie des fonds 2014 restants sur leur compte. Plus de 2 300 000 euros ont été collectés depuis 2002.

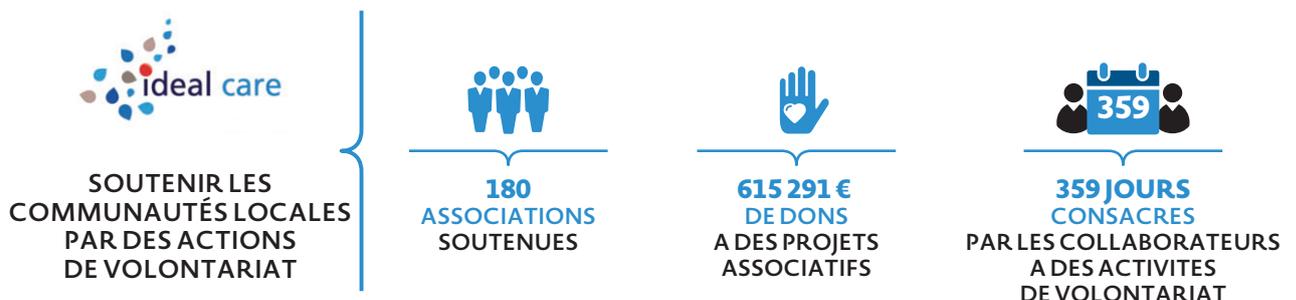
- **En Bulgarie**

Edenred Bulgarie est partenaire de l'association « Holiday Heroes » qui remet à des familles dans le besoin des colis au moment des fêtes de fin d'année. Edenred collecte les titres bientôt périmés de clients grands comptes et de ses salariés pour financer l'un des éléments du colis de Noël. En 2015, les 5 600 BGN (environ 2 900 euros) collectés ont permis de financer plus de 2 900 kg de riz distribués à 5 183 familles. Plus d'informations sur le site de l'association : <https://holidayheroes.bg/en/>

- **En Autriche**

Depuis 2006, Edenred est partenaire de la Croix Rouge autrichienne. La filiale locale collecte les dons des bénéficiaires de titres-restaurant papier au moyen d'urnes placées chez les clients et les affiliés. 11 500 euros ont ainsi été levés en 2015, pour venir en aide aux familles en situation d'urgence non prises en charge par l'État, notamment en payant leurs factures, en leur permettant d'acheter à manger et en offrant un accompagnement sur le long terme.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL CARE EN 2015



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⁽¹⁾ d'Edenred en France

Emploi	31 décembre 2015
Effectif Total	1 252
Rémunération	
Masse salariale brute (en millions d'euros)	54

(1) Ce périmètre est composé des filiales de la France et du Siège

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

Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Tableau des parties prenantes, acteurs, principaux modes de dialogue et enjeux

Parties prenantes	Acteurs principaux Edenred	Principaux modes de dialogue	Enjeux du dialogue
Clients Grands Comptes, PME, Secteur public	Direction commerciale, Direction générale dans les filiales Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe	Enquêtes clients Réponses aux appels d'offre Présentations clients Site internet Ateliers thématiques animés par des nutritionnistes	Satisfaction, écoute Sensibilisation à l'alimentation saine Conformité des produits et services Éthique Proposition de services responsables au sein des solutions du Groupe
Affiliés Établissements de restauration, stations-essence, pressings...	Direction de l'Affiliation dans les filiales	Site extranet Programmes RSE (Ecopressing, Ideal meal dans ses déclinaisons locales) Questionnaires affiliés FOOD Newsletters et emailings ciblés	Apport de clientèle Sensibilisation à l'alimentation saine pour les établissements de restauration
Bénéficiaires Salariés, citoyens	Direction Marketing dans les filiales	Site internet, médias sociaux Sites bénéficiaires Newsletters et emailings ciblés Événements dédiés (cours de cuisine, ateliers avec des nutritionnistes)	Satisfaction, écoute Information en lien avec les solutions utilisées Sensibilisation à l'alimentation saine Augmentation du pouvoir d'achat
Collaborateurs Salariés Edenred et instances représentatives du personnel, candidats	Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe Direction générale et Responsable RH dans les filiales	Comités spécialisés (CE, CHSCT, CEE) Enquêtes de satisfaction interne Communication interne Événements RSE	Dialogue social, Politique de bien-être au travail Fidélisation et motivation Engagement dans le projet industriel
Actionnaires Institutionnels, individuels, communauté financière, agences de notation extra-financière, Autorité des marchés financiers	Direction générale Groupe Direction de la Communication financière Groupe Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe	Document de référence Roadshows et conférences Rencontres investisseurs Petits déjeuners au Siège et réunions actionnaires en région Newsletters Site internet, boîte mails et N° Vert gratuit dédiés	Pédagogie autour des métiers Edenred et de la singularité de ses indicateurs clés Éthique des affaires Gouvernance Transparence
Pouvoirs publics	Direction des Relations institutionnelles Groupe Direction générale dans les filiales	Réunions Groupes de travail Études macro-économiques	Contribution à des solutions de santé publique
Cité Associations, ONG, communautés locales	Correspondants RSE dans les filiales	Dons financiers, en nature et/ou en temps Homme Promotion via les canaux de communication auprès des parties prenantes Edenred	Partenariats Visibilité donnée à une cause ou une association Appui à une levée de fonds

Tableau de répartition des flux auprès des parties prenantes

Partie prenante	Clients	Salariés	Fournisseurs	Actionnaires	Banques	États	Investissements	Communautés
Type de flux	Chiffres d'affaires	Charge de personnel	Autres charges d'exploitation hors taxes	Dividendes et achats / ventes de titres d'autocontrôle hors taxes	Coûts de l'endettement net	Impôts et taxes	Dépenses d'investissement de capital	Dons faits à des ONG
Données	+1 069 M€	-331 M€	-320 M€	-242 M€	-31 M€	-147 M€	-315 M€	-0,65 M€

4.2.3.3 Sous-traitance

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, 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.

Importance de la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance concerne majoritairement les prestations informatiques. À travers la sensibilisation de ses correspondants RSE, 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 introduit en octobre 2014 une Charte des achats responsables. L'objectif de cette charte est d'exprimer les attentes de la filiale vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de droits de l'homme, de bonnes pratiques en matière d'emploi, de lutte contre la discrimination... Cette charte a été signée par les principaux fournisseurs de la filiale.

4.2.3.4 Loyauté des pratiques

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 56% 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 plus largement, une Charte éthique Groupe a été formalisée et diffusée à l'ensemble des collaborateurs en décembre 2014 et disponible sur le site internet du Groupe à partir d'avril 2015. Au Brésil, un e-learning concernant la Charte éthique Groupe a été créé et suivi par plus de 500 collaborateurs.

Edenred a initié en 2012 la création d'une politique de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme au niveau du Groupe ainsi que la formation de l'ensemble des Directions financières des filiales européennes. En 2013, cette politique 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'Audit interne 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⁽¹⁾ 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. En 2015, Edenred a créé une Direction de la Conformité en charge notamment de réviser la politique du Groupe en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et d'en piloter le déploiement dans les filiales du Groupe.

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.

(1) AML: Anti-Money Laundering.

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 réaffirme dans sa Charte éthique son engagement à respecter les principes et droits fondamentaux au travail énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) qui couvrent la liberté d'association, 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 MESURES ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

4.2.4.1 Indices extra-financiers

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 802 entreprises qui figurent dans l'indice, seules 52 sont des entreprises françaises. L'intégration d'Edenred dans cet indice constitue un encouragement fort à poursuivre une politique de Responsabilité sociétale.

Dow Jones Sustainability Indices

Pour la troisième 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.

4.2.4.2 Référentiels

Pacte Mondial des Nations Unies

En 2015, Edenred rejoint les 12 000 organisations adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies, une initiative internationale réunissant les entreprises autour de principes communs : les droits de l'homme, les normes du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Lancé par les Nations Unies en juillet 2000, le Pacte Mondial œuvre pour une économie plus juste et plus stable. C'est une des principales initiatives mondiales en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Suite à la publication de sa Charte éthique, Edenred a officiellement rejoint les organisations membres de cette action volontaire.

Loi Grenelle II

Une table de concordance entre les informations publiées dans le présent document et l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible page 351.

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.

En Italie

L'Autorité italienne de la Concurrence et du Marché a accordé la note maximale à Edenred Italie (3 étoiles sur une échelle de 1 à 3) dans le cadre du label « Rating Legalità ». Selon l'association anti-corruption Transparency International, les niveaux de transparence et de légalité perçus par les Italiens sont très faibles. Cette tendance révèle un manque de confiance des citoyens envers les institutions et le monde des affaires. C'est pourquoi l'Autorité italienne de la Concurrence et du Marché a mis en place en 2013 le « Rating Legalità » : attribué cette année à Edenred, ainsi qu'à 62 autres entreprises méritantes, ce label récompense l'engagement des sociétés en termes d'éthique, de transparence financière et de Responsabilité sociétale.

En Europe

Cette année, le programme FOOD a remporté le prix du meilleur projet visant à améliorer le bien-être au travail de l'école Palo Alto (Milan). L'école Palo Alto a distingué ce programme comme la première initiative italienne promouvant l'équilibre alimentaire sur le lieu de travail sur la base des principes du régime méditerranéen. FOOD a également été nommé pour le prix belge « Nutrition et Santé ». Ce prix est organisé tous les ans par un comité scientifique. Il récompense le meilleur projet qui contribue à une meilleure santé en Belgique. FOOD est arrivé dans les trois projets finalistes.

4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

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 67.

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. 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 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.

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. **50%** des collaborateurs travaillent ainsi dans une filiale ayant reçu une certification environnementale.

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.

En 2015, 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.

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. En 2015, 15 pays (représentant 62% des collaborateurs et 73% du volume d'émission) utilisent du papier FSC ou recyclé dans la production de leurs titres (source Reporting RSE 2015).

Le Groupe est largement engagé dans une démarche de dématérialisation des supports de ses solutions. L'objectif du Groupe est d'avoir 75% de ses solutions sous un support digital d'ici 2016. 65% des solutions (en volume d'émission) sont produits sur un support dématérialisé à fin 2015. Cette démarche permet de réduire considérablement l'impact des activités d'Edenred sur la ressource en papier. Le Groupe a initié fin 2015 une analyse de cycle de vie comparée du *Ticket Restaurant*® sur support papier et carte afin de déterminer les leviers prioritaires d'action sur la réduction de l'impact environnemental de la carte en 2016.

Programmes pour les clients et affiliés

Certaines entités d'Edenred ont développé des services pour apporter une valeur ajoutée écologique à leurs programmes.

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 CO₂ 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 charges 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.

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 2015, 3 995 collaborateurs ont été sensibilisés aux thématiques de l'environnement tout au long de l'année, notamment à celle du Green IT, enjeu croissant pour le Groupe du fait de la dématérialisation de ses activités. Par exemple, 19 pays ont sensibilisé leurs collaborateurs à cette thématique en 2015.

4.3.1.2 Actions de formation et d'information des salariés : Ideal green Day

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 environnementale clé pour Edenred. En 2015, le thème de cette journée était le Green IT. Les 27 filiales participantes ont ainsi mené des actions autour de l'utilisation responsable des systèmes d'information et réfléchi aux opportunités du numérique pour limiter les impacts des activités du Groupe, mais aussi ceux de ses parties prenantes. 3 502 salariés Edenred ont participé à cette journée au travers d'activités comme le recyclage de matériel informatique, le soutien à des associations autour du développement numérique et de la sensibilisation pour expliquer les enjeux et les leviers d'actions au quotidien.

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 2015, les dépenses consacrées à l'environnement par les filiales d'Edenred s'élèvent à **368 512 euros**. Ces dépenses recouvrent des actions comme l'organisation de la journée Ideal green, 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.

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

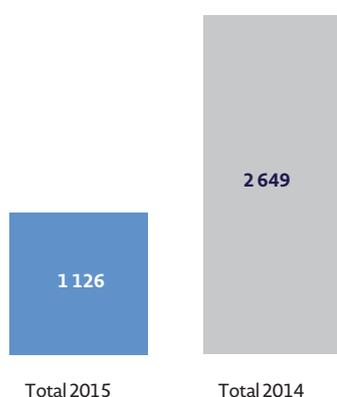
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend la gestion durable des déchets et le recyclage. Par ailleurs, la démarche d'éco-conception d'Edenred vise également à limiter la production de déchets. Étant donné la nature des activités du Groupe, les déchets sont en majorité des déchets de bureaux ou des déchets

liés à la personnalisation des titres (cartouches, papier...). Le recyclage des cartes est un enjeu indirect du Groupe, puisque celles-ci ne sont pas produites par Edenred mais par un tiers, et que les cartes distribuées deviennent la propriété des usagers bénéficiaires. Cependant, le Groupe a initié une réflexion autour de la collecte et du recyclage des cartes au sein de sa filiale française.

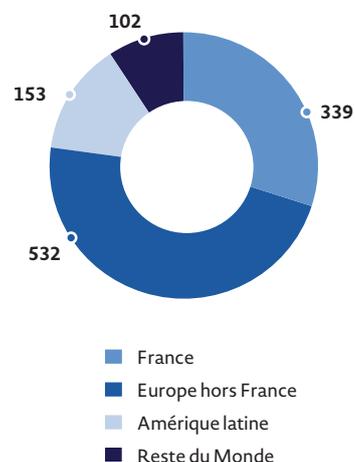
Le tableau de suivi de la production de déchets permet de connaître le tonnage total produit ainsi que sa répartition par zone géographique.

PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS EN 2015 ET 2014

(en tonnes)



RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (EN TONNES)



La production de déchets a chuté de **58%** au niveau du Groupe. Cette baisse est principalement due au passage au digital pour les solutions dans la plupart des filiales.

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.

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 consommation raisonnée de l'eau.

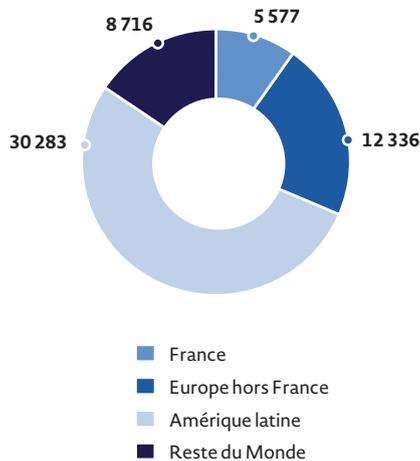
Les bureaux d'Edenred, essentiellement urbains, sont raccordés au réseau d'assainissement collectif.

Le tableau des consommations d'eau permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

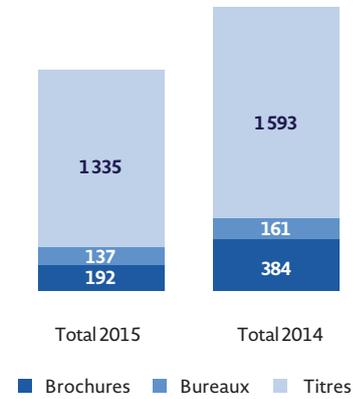
CONSOMMATION TOTALE D'EAU EN 2015 ET 2014 (EN M³)



RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (EN M³)



CONSOMMATION TOTALE DE PAPIER EN 2015 ET 2014 (EN TONNES)



La consommation d'eau a baissé de **14%** à l'échelle du Groupe en 2015. Cette baisse est principalement due à des plans d'actions en faveur de la limitation de l'utilisation de cette ressource.

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.

Consommation de papier

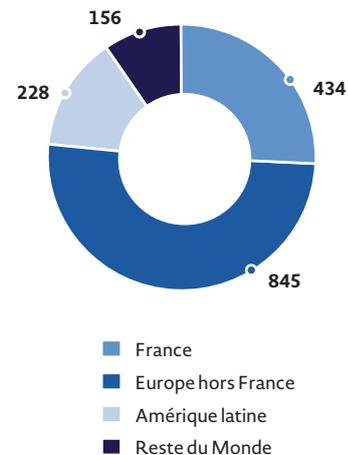
Le bois pour la fabrication des titres en papier est la principale source de matière première pour le Groupe.

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 2015, 15 pays ont choisi ce type de papier pour la production de leurs titres limitant ainsi l'impact du Groupe sur la filière bois. En France par exemple, Edenred est le premier émetteur de titres repas à utiliser du papier sécurisé 100% recyclé et à avoir obtenu la certification FSC.

Le tableau des consommations de papier permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION DE PAPIER PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (EN TONNES)



La consommation globale de papier a baissé de **22%**. En effet, le Groupe poursuit une politique de développement de son offre et des campagnes marketing 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.

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 65% 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 recyclé pour la fabrication des cartes. Edenred France a par ailleurs signé un partenariat avec un acteur français du recyclage des cartes par un procédé mécanique le plus respectueux de l'environnement à l'heure actuelle. En 2015, le Groupe a consommé **68 tonnes** de plastique en lien avec sa production de 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.

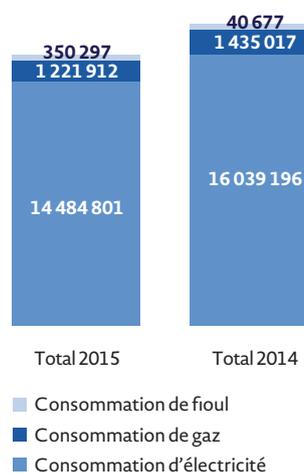
À ce jour, le Groupe n'a pas recours aux énergies renouvelables dans le cadre de ses propres consommations énergétiques. Cependant, Edenred encourage le développement de telles énergies comme au Brésil, avec le projet décrit dans la partie 4.3.4.1.

En 2015, des panneaux solaires ont été installés sur le toit du bâtiment de production des titres en Belgique permettant de produire 74 902 kWh sur l'année.

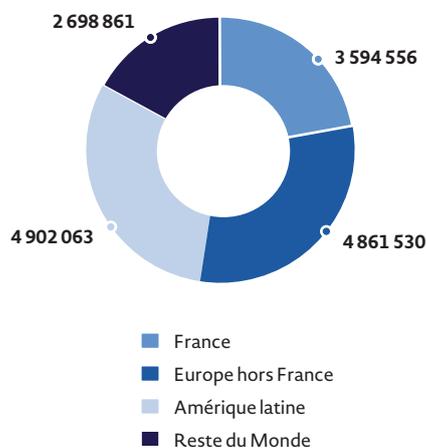
Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN 2015 ET 2014

(En KWh PCI) PCI = POUVOIR CALORIFIQUE INFÉRIEUR



RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (En KWh PCI)



La consommation globale d'énergie a baissé de **8%** à l'échelle du Groupe en 2015. 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 (Chine, Allemagne, PPS) et globalement par un hiver plus doux en Europe. En revanche, la consommation de fioul a été multipliée par 6 en raison de l'utilisation très importante du générateur en compensation des coupures d'électricité au Venezuela. 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.

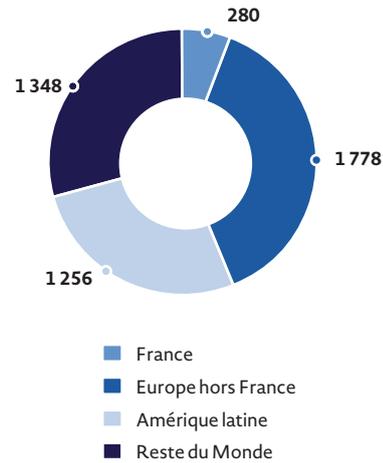
Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- 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 2015 ET 2014 (t eq CO₂)



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2015 (t eq CO₂)



Les émissions totales de gaz à effet de serre ont baissé de **9%** en 2015 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, Edenred a choisi de compenser l'intégralité des consommations énergétiques annuelles incompressibles constatées sur les sites brésiliens lors du bilan carbone de la filiale, par un projet d'investissement dans l'énergie issue de la biomasse.

D'autres ont mis en place des actions en lien avec le transport de leurs salariés : Edenred UK et Allemagne encouragent par des incitations l'utilisation des vélos pour se rendre au bureau. Au siège, les collaborateurs ont créé et mis en place un site interne de covoiturage. Celui-ci est testé depuis l'été 2015 et doit être adapté pour d'autres filiales en 2016.

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.

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.

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 Ideal green.

Par exemple, pour la troisième année consécutive, Edenred France offre un arbre à chacun de ses affiliés Ticket Kadeos® en accompagnement de ces vœux 2015 en partenariat avec l'association Reforest'action. Cette initiative a essaimé l'ensemble de l'entreprise et en 2015 les clients d'Edenred France se sont vu offrir un arbre en cadeau. Chaque client est invité à choisir le type d'arbres qu'il souhaite planter dans le cadre d'un projet de reforestation en Haïti. En 2015, le partenariat avec Reforest'action a permis de planter 443 arbres. La parcelle virtuelle répertoriant l'ensemble des arbres plantés par Edenred France est alimentée tout au long de l'année par d'autres opérations de marketing responsable associant notamment collaborateurs et clients.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL GREEN EN 2015



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 2015

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 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion 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 au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 6 personnes entre novembre 2015 et février 2016 pour une durée d'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 motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

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.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- 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 et ;
- 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 ⁽¹⁾ 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 en moyenne 32% des effectifs et entre 33% et 49% des informations quantitatives environnementales et entre 22% et 42% 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'échantillonnage 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 au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016

L'un des commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

David DUPONT-NOEL
Associé

Florence DIDIER-NOARO
Associée, Développement Durable

(1) Edenred France, Edenred Italy, Edenred Mexico, Edenred Siège, Edenred UK.



RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.4 Rapport OTIRSE

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 genre, 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 ; Pourcentage de salariés évoluant au sein d'entités dotées d'instances représentatives du personnel ; Pourcentage de salariés couverts par une convention ou un accord collectif ; Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et de trajet ; Nombre d'heures totales de formation réalisées.

Environnemental : Consommations d'énergie totale ; Émissions de gaz à effet de serre et répartition par zone géographique ; Consommation totale de papier liée à la production de titres ; Nombre de pays et pourcentage de collaborateurs utilisant du papier écologique (labellisé FSC ou recyclé) dans la production de leurs titres et pourcentage en volume d'émission ; Pourcentage de collaborateurs travaillant dans une filiale ayant reçu la certification ISO 14001.

Sociétal : Nombre de pays engagés dans un programme pour promouvoir une alimentation saine ; Nombre de collaborateurs qui ont bénéficié des programmes sur l'équilibre alimentaire ; Nombre de jours consacrés par les collaborateurs à des activités de volontariat.

Informations qualitatives :

Social : Politique de rémunération et Fonds de Solidarité Edenred ; La prévention des risques psycho-sociaux pour les entités France et Edenred International.

Sociétal : Ideal Meal Day ; Enquête Ideal Meal pour répondre aux contextes locaux ; Procédures de due diligence anti-blanchiment.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	100	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	148
5.2	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	100	5.5.1	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	148
5.2.1	Composition des organes d'administration et de direction	100	5.5.2	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	151
5.2.2	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	117	5.5.3	Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général	151
5.3	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	125	5.5.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	153
5.3.1	Convocation des Assemblées générales (article 23 des statuts)	125	5.6	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	161
5.3.2	Tenues des Assemblées générales (article 24 des statuts)	125			
5.4	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED	126			
5.4.1	Rémunérations du dirigeant Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	126			
5.4.2	Accords d'intéressement et de participation	147			

5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Société se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et révisé en juin 2013 et en novembre 2015 (le « Code AFEP/MEDEF »). Ce code est disponible sur le site internet du

MEDEF (www.medef.com), auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

Les deux seules exceptions faites à la mise en oeuvre des recommandations du code AFEP/MEDEF, sont explicitées page 148 et page 133.

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 30 juillet 2015 lors de la nomination de M. Nadra Moussalem en qualité de Président-directeur général intérimaire, et le 10 septembre 2015 lors de l'annonce de la nomination M. Bertrand Dumazy en qualité de Président-directeur général. 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. Le Président-directeur général ne touche 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-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 M. 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 2015, le Conseil est composé de 10 administrateurs dont 7 sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

Au 31 décembre 2015, le Conseil comprend trois femmes et sept hommes, soit 30% 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 dispositions légales en vigueur.

À titre liminaire, le tableau ci-dessous donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2015 ; les détails concernant chacun des administrateurs sont donnés ensuite.

Nom	Age	Indépendance	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Edenred)	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité des engagements	Début du premier mandat	Fin du mandat en cours	Taux d'assiduité aux 10 Conseils d'administration*
Bertrand Dumazy	44	Non	0				2015	AG 2018	100%
Jean-Paul Bailly	69	Oui	2	•		•	2010	AG 2016	100%
Anne Bouverot	49	Oui	1	•			2010	AG 2017	70%
Philippe Citerne	66	Oui	1	•	•		2010	AG 2017	100%
Gabriele Galateri di Genola	69	Oui	2		•		2010	AG 2018	70%
Maëlle Gavet	37	Oui	0				2014	AG 2018	80%
Françoise Gri	58	Oui	2		•		2010	AG 2017	90%
Jean-Romain Lhomme	40	Non	0	•			2013	AG 2018	80%
Bertrand Méheut	64	Oui	1			•	2010	AG 2016	60%
Nadra Moussalem	39	Non	1		•	•	2010	AG 2016	90%

* Le nombre de réunions du Conseil d'administration a été en excédent par rapport aux années précédentes et au calendrier fixé en fin d'année précédente, du fait du changement de gouvernance.

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. Sur la question des liens d'affaires significatifs que les administrateurs pourraient entretenir avec la Société, le Conseil d'administration a constaté, cette année encore, que les administrateurs 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 salariés ou dirigeants Mandataires sociaux de la Société, ni salariés, ou administrateurs 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 dirigeants Mandataires sociaux 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 clients, fournisseurs, banquiers d'affaires, banquiers de financement :
 - significatifs 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 ;
- ne détiennent ou ne représentent pas un actionnaire détenant plus de 10% en capital ou en droits de vote de la Société.

Le tableau, ci-après, répertorie les critères d'indépendance par administrateur :

	Ne pas être salarié ou Dirigeant Mandataire social	Absence de mandat croisé	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être ou représenter un actionnaire à + de 10%	Indépendant
Bertrand Dumazy	x	•	•	•	•	•	•	NON
Jean-Paul Bailly	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Anne Bouverot	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Philippe Citerne	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Gabriele Galateri di Genola	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Maëlle Gavet	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Françoise Gri	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Jean-Romain Lhomme	•	•	•	•	•	•	x	NON
Bertrand Méheut	•	•	•	•	•	•	•	OUI
Nadra Moussalem	•	•	•	•	•	•	x	NON

Au 31 décembre 2015, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Jean-Paul Bailly

Date de naissance :	29 novembre 1946
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	38 rue Gay Lussac, 75005 Paris, France
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	15 mai 2012
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	607
Fonction principale :	Ancien Président de la RATP et Président d'Honneur du Groupe la Poste
Expérience et expertise :	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. Il est depuis Président d'Honneur du groupe La Poste
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA (<i>société cotée</i>)	France
Président du Conseil de surveillance	Europcar (<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 GDF Suez SA (<i>société cotée</i>) - Représentant de l'État
Président-directeur général	La Poste SA
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale SA
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale Asset Management SA



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Anne Bouverot

Date de naissance :	23 mars 1966
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	The Walbrook Building, 25 Walbrook, London, EC4N 8AF, Royaume-Uni
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	24 mai 2013
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	1012
Fonction principale :	Présidente-directrice générale de Morpho
Expérience et expertise :	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. En septembre 2011, elle est nommée Directrice Générale et membre du Conseil d'administration de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles. Elle devient Présidente-directrice générale de Morpho (Safran) en 2015.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Présidente-directrice générale	Morpho Trak, LLC	États-Unis
Présidente du Conseil d'administration	Morpho Detection International, LLC	États-Unis
Administrateur	CapGemini SA (société cotée) Morpho Detection, LLC	France États-Unis
Présidente	Morpho USA, Inc. Morpho SAS	États-Unis France
Membre du Conseil de surveillance	Morpho Cards GmbH	Allemagne

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 (société cotée) Groupama SA (société cotée) GSMA Ltd
Directrice Générale	GSMA SV
Président	France Telecom North America
Membre du Conseil d'administration	GSMA (Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles) - Représentant permanent de France Telecom Orange
Membre du Conseil scientifique	France Telecom Orange SA (société cotée)

Philippe Citerne

Date de naissance :	14 avril 1949
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Bain & Cy 50, avenue Montaigne, 75008, Paris, France
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	24 mai 2013
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	1061
Fonction principale :	Vice-Président du Conseil d'administration d'Edenred
Expérience et expertise :	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. Il exerce actuellement la fonction de Vice-Président des Conseils d'administration de Accor et d'Edenred.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

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>	France
<i>Administrateur</i>	<i>MK2</i>	France
<i>Président</i>	<i>C2.0</i>	France
<i>Président</i>	<i>Filcico</i>	France
<i>Président</i>	<i>Inverewe Capital</i>	Irlande
<i>Président non exécutif</i>	<i>Télécom École de Management (Business School)</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	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)

Bertrand Dumazy

Date de naissance :	10 juillet 1971
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Edenred SA 166-180 boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff, France
Date de début de mandat :	26 octobre 2015
Dernier renouvellement :	n/a
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	Président-directeur général d'Edenred SA
Expérience et expertise :	Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School. Il a débuté sa carrière chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il a ensuite été Directeur d'Investissement chez BC Partners, avant de fonder la société Constructeo. En 2002, il a rejoint le groupe Neopost, où il a été Directeur du Marketing et de la Stratégie, avant de devenir Président-directeur général de Neopost France en 2005 et Directeur financier du Groupe en 2008. Trois ans plus tard, il est nommé Président-directeur général du groupe Deutsch, <i>leader</i> mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il rejoint le groupe Materis, en qualité de directeur général adjoint puis Directeur général, et enfin Président-directeur général de Cromology. Il est depuis le 26 octobre 2015 Président-directeur général d'Edenred SA.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Non

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Président-directeur général	Edenred SA	France
<i>Président du Conseil de surveillance</i>	<i>UNION TANK Eckstein GmbH & Co. KG</i>	<i>Allemagne</i>
<i>Président</i>	<i>PWCE Participations SAS</i>	<i>France</i>
<i>Administrateur</i>	<i>Terreal 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
Président	Cromology (ex. Materis Paints) Cromology Services (ex. Materis Peintures) Materis SAS Materis Corporate Services
Président du Conseil d'administration	Cromology SL (ex. Materis Paint Espana SL) – Représentant permanent de Cormology Services International Coating Products (UK) Limited
Administrateur	Vernis Claessens Cromology Italia S.p.A (ex.-Materis Paints Italia S.p.A) Innovcoat Nanoteknolojik Boya Ve Yüsey Urunleri Sanayi Ticaret Ve Arge A.S

Gabriele Galateri di Genola

Date de naissance :	11 janvier 1947
Nationalité :	Italienne
Adresse professionnelle :	Piazza Cordusio 2, 20123 Milan, Italie
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	13 mai 2014
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	Président de Assicurazioni Generali S.p.A
Expérience et expertise :	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 jusqu'en 2011. Il devient alors Président du groupe Generali.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	<i>Assicurazioni Generali SpA (société cotée)</i> <i>Institut Italien de Technologie (IIT)</i>	<i>Italie</i> <i>Italie</i>
Administrateur	<i>Accor Hospitality Italia Srl</i> <i>Lavazza SpA</i> <i>FAI (Fond pour l'Environnement Italien)</i> <i>Assonime</i> <i>Moncler Italia SpA (société cotée)</i> <i>Fondation Marcianum</i>	<i>Italie</i> <i>Italie</i> <i>Italie</i> <i>Italie</i> <i>Italie</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>Associazione 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.



5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

Fonctions	Sociétés
Administrateur	Italmobiliare SpA (<i>société cotée</i>) Azimut - Benetti SpA Saipem SpA (<i>société cotée</i>) Accor SA (<i>société cotée</i>) 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 (<i>société cotée</i>) 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 (<i>société cotée</i>) TIM Participacoes SA Telecom Italia SpA (<i>société cotée</i>)
Vice-Président	RCS Mediagroup SpA (<i>société cotée</i>)
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
Membre de l'International Advisory Board	Bank of America Merrill Lynch Temasek

Maëlle Gavet

Date de naissance :	22 mai 1978
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Edenred SA 166-180 boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff, France
Date de début de mandat :	13 mai 2014
Dernier renouvellement :	n/a
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	<i>Vice-president Executive of Global Operations, Priceline Group</i>
Expérience et expertise :	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 Predstavitelskij 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 ventes et marketing d'Ozon.ru, puis Directeur général à partir d'avril 2011. En 2015, elle est nommée Vice-president executive des opérations internationales du groupe Priceline.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Vice-President Executive of Global Operations	<i>Priceline Group</i>	<i>Pays-Bas</i>
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



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Françoise Gri

Date de naissance :	21 décembre 1957
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Edenred SA 166-180 boulevard Gabriel Péri, 92245 Malakoff Cedex, France
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	24 mai 2013
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	1947
Fonction principale :	Présidente Françoise Gri Conseil
Expérience et expertise :	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. Elle est depuis Présidente de Françoise Gri Conseil.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Crédit Agricole SA (<i>société cotée</i>)	France
	WNS Services (<i>société cotée Nyse</i>)	Inde
	21 Centrale Partners	France
Membre du Comité d'éthique	Medef	France
Membre	Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise	France
	Institut Français du Tourisme	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	STX Europe
Directeur général	Pierre & Vacances Center-Parcs (<i>société cotée</i>)
Membre du Conseil de surveillance	Rexel (<i>société cotée</i>)

Jean-Romain Lhomme

Date de naissance :	22 août 1975
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Edenred SA 166-180 boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff, France
Date de début de mandat :	3 octobre 2013
Dernier renouvellement :	13 mai 2014
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	Co-Fondateur PJX10
Expérience et expertise :	Ancien élève d'HEC, Jean-Romain Lhomme a obtenu un diplôme en Business administration et en finance à Paris et une mineure en commerce international à l'ESADE (Barcelone). Il a débuté sa carrière 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. Il a ensuite travaillé pour le Directeur stratégique de PPR, et plus principalement sur l'acquisition et les nouveaux formats de distribution. Il a rejoint Colony Capital en 2000 où il a occupé jusqu'en 2015, la fonction de Principal et codirigeant Europe. Il y était notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Jean-Romain Lhomme est aujourd'hui un des fondateurs de PJX10.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Non

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Président du Conseil de surveillance	<i>BUT SAS</i> <i>Decomeubles Partners SAS</i>	<i>France</i> <i>France</i>
Gérant	<i>Lake Invest Sarl</i> <i>Des Garçons SCI</i>	<i>Luxembourg</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	
Membre du Conseil de surveillance	Colfilm SAS	France
Administrateur	Holding Sports & Événements SAS	France
Gérant	Colony Luxembourg Sarl	Luxembourg
	Fair Sponsors Sarl	Luxembourg
	Fair Zero Sarl	Luxembourg
	New Finco	Luxembourg
	30GV Genpar	Luxembourg
	30GV Master Genpar I	Luxembourg
	30GV Master Genpar II	Luxembourg
	ColMassyRedLux Genpar	Luxembourg
Directeur général	Colony Capital SAS	France
Administrateur	Sisters Soparfi SA	
	Colwine Sarl	
	Clinique de Carouge CMCC SA	
	Permanence de la Clinique de Carouge	
	La Tour Sarl	
	La Tour Réseau de Soins	
	Château Lascombes SA	
Président du Conseil d'administration	Château Lascombes SA	
Président du Conseil de surveillance	Buffalo Grill	
Gérant	Fair Finance Sarl	
	Fair Partners Sarl	
Directeur	CDSR Burlington House Developments Limited	Royaume-Uni
Directeur et CEO	Colyzeo Investment Management	Royaume-Uni

Bertrand Méheut

Date de naissance :	22 septembre 1951
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	Edenred SA 166-180 boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff, France
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	15 mai 2012
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	Administrateur de sociétés
Expérience et expertise :	Ingénieur civil des Mines, Bertrand Méheut 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 Méheut a été nommé Directeur général d'Aventis CropScience. Bertrand Méheut a rejoint le Groupe Canal+ en 2002 et en a été le Président du Directoire jusqu'en 2015. Il exerce actuellement plusieurs mandats en tant qu'administrateur.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Oui

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA (<i>société cotée</i>)	France
	Aquarelle	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	SFR Canal+ Finance SA - Représentant permanent du Groupe Canal+ Sport+ SA - Représentant permanent de Groupe Canal+ Cinémathèque
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal Plus SA (<i>société cotée</i>) Canal+ International Development SA
Président du Directoire	Canal+ France SA Groupe Canal+
Membre du Directoire	Vivendi SA (<i>société cotée</i>)
Président du Conseil de direction	Canal+ Régie SA Canal+ Overseas SAS
Président	Kiosque Sport SAS Canal+ Régie SAS
Co-Gérant	Canal+ Éditions SNC - Représentant permanent du Groupe Canal+
Associé Gérant	Kiosque SNC - Représentant permanent de Canal+ France SA
Président du Conseil de surveillance	Studio Canal SA
Membre du Conseil de surveillance	TVN



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Nadra Moussalem

Date de naissance :	4 juillet 1976
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	6 rue Christophe Colomb, 75008 Paris, France
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	15 mai 2012
Date d'échéance du mandat :	Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Nombre d'actions Edenred au 31 décembre 2015 :	500
Fonction principale :	Président de Colony Capital SAS
Expérience et expertise :	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 codirigeant en août 2013. Il est également administrateur de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A (D.I.A). Nadra Moussalem a assuré les fonctions de Président-directeur général par intérim d'Edenred du 1 ^{er} août 2015 au 25 octobre 2015.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Non

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	Accor SA (<i>société cotée</i>)	France
	Carmila	France
Président	Colony Capital SAS	France
	Data IV France	France
	Data IV Services	France
	DC115 SAS	France
	Colfilm SAS	France
	Collilkirsh France SAS	France
	Data 4 Italy	Italie
	Data 4 Services Italy	Italie
Directeur général	Colspa SAS	France
Gérant	SC 30GV 301	France
	SC 30GV 302	France
	Data Genpar Sarl	Luxembourg
Directeur	Colyzeo Investment Management	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
Président-directeur général	Edenred SA (du 1 ^{er} août au 25 octobre 2015)
Administrateur	Sisters Soparfi SA
	Distribuidora Internacional de Alimentación SA (<i>société cotée</i>)
Président	Collilkirsh
Directeur	Data 4 UK Limited
	Data 4 UK Services Limited
Gérant	Cedar Trust
	CT Real Estate

Les personnes suivantes ont quitté le Conseil d'administration au cours de l'exercice :

Jacques Stern

Date de naissance :	19 septembre 1964
Nationalité :	Française
Adresse professionnelle :	166-180, boulevard Gabriel-Péri, 92245 Malakoff Cedex, France.
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	13 mai 2014
Date de fin du mandat :	31 juillet 2015
Fonction principale au sein d'Edenred SA :	Président-directeur général d'Edenred SA jusqu'au 31 juillet 2015
Expérience et expertise :	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. Il a démissionné de ses fonctions le 18 mai 2015 à effet au 31 juillet 2015
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Non

Roberto Oliveira de Lima

Date de naissance :	1 ^{er} avril 1951
Nationalité :	Brésilienne
Adresse professionnelle :	Rod. Anhanguera, Km 30,5 Empresarial Itaim CEP :07790-190 Cajamar – SP, Brésil.
Date de début de mandat :	29 juin 2010
Dernier renouvellement :	24 mai 2013
Date de fin du mandat :	18 mai 2015
Fonction principale au sein d'Edenred SA :	Administrateur et membre du Comité des engagements d'Edenred SA jusqu'au 18 mai 2015
Expérience et expertise :	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. Il a démissionné de son mandat d'administrateur le 18 mai 2015 à effet immédiat.
Indépendance au regard du Code AFEP/MEDEF :	Non

5.2.1.3 Modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 :

Date de l'événement	Personne concernée	Changement intervenu
18 mai 2015	M. Jacques Stern	Démission de ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur avec effet au 31 juillet 2015
18 mai 2015	M. Roberto Lima	Démission de ses fonctions d'administrateur
30 juillet 2015	M. Nadra Moussalem	Nomination en qualité de Président -directeur général intérimaire à compter du 1 ^{er} août 2015
25 octobre 2015	M. Nadra Moussalem	Fin des fonctions de Président-directeur général intérimaire
26 octobre 2015	M. Bertrand Dumazy	Cooptation en qualité d'administrateur et nomination en qualité de Président-directeur général

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 :

Bertrand Dumazy

Président-directeur général

Patrick Bataillard

Directeur général Finances

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

Laurent Pellet

Directeur général Asie Pacifique et Moyen Orient

Philippe Relland-Bernard

Directeur général Juridique, Fiscal, Conformité et Assurances

Jeanne Renard

Directrice générale Ressources humaines et Responsabilité sociale

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 120) 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 120).

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 actionariat 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 2015, le Comité d'audit et des risques est composé de M. Philippe Citerne, M. Jean-Paul Bailly, Mme Anne Bouverot, et M. Jean-Romain Lhomme.

Il est présidé par M. 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 2015, le Comité des engagements est composé de M. Jean-Paul Bailly, M. Bertrand Méheut et M. Nadra Moussalem.

Il est présidé par M. Nadra Moussalem. Les deux tiers 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 2015, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Mme Françoise Gri, M. Philippe Citerne, M. Gabriele Galateri di Genola et M. Nadra Moussalem.

Il est présidé par Mme Françoise Gri, administratrice indépendante. 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 1.3 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 M. 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 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.

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.

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.

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.

Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi. Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, 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, bénéfiques 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.

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.

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. 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 proposition 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. Exceptionnellement, suite aux changements intervenus au sein de la gouvernance, le Comité des rémunérations et des nominations a doublé le nombre initial de séances de travail afin de mettre en œuvre le plan de succession, démarrer le processus de sélection, valider la période intérimaire au sein de la présidence du Conseil d'administration et de la Direction générale et déterminer les éléments de rémunération à attribuer au Président-directeur général.

Les travaux du Comité des rémunérations et des nominations permettent notamment 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 périodiquement en tenant compte de la performance du Président-directeur général et des 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 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 et au principe « Appliquer ou Expliquer ». L'ensemble des composantes de la rémunération du Président-directeur général y sont conformes : rémunérations court terme (fixe et variable), rémunération long terme (plans de motivation) et engagements.

Comparabilité

Le Comité des rémunérations fait régulièrement appel à un consultant extérieur 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.

Performance

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.

Suite à la démission de M. Jacques Stern de ses fonctions de Président-directeur général à effet du 31 juillet 2015, M. Nadra Moussalem a assuré l'intérim de ces fonctions jusqu'au 25 octobre 2015 puis, à compter du 26 octobre 2015, M. Bertrand Dumazy a été coopté en qualité d'administrateur et nommé en qualité de Président-directeur général de la Société. En conséquence, les éléments de rémunération de chaque personne ayant exercé le mandat de Président-directeur général au cours de l'exercice 2015 sont détaillés dans les sections suivantes.

5.4.1.2 Éléments de rémunération de M. Jacques Stern, Président-directeur général du 1^{er} janvier au 31 juillet 2015

Rémunération fixe et variable

Exercice 2015

Le Conseil du 11 février 2015 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de réévaluer la rémunération de M. Jacques Stern. Cette réévaluation s'est basée sur l'analyse des performances du Président-directeur général sur les quatre dernières années et sur la comparaison de sa rémunération avec les pratiques au sein du panel et a été réalisée par un consultant externe (le cabinet Mercer). Cette analyse montrait que :

- le niveau de rémunération globale du Président-directeur général était en retrait marqué par rapport au niveau de rémunération des Mandataires sociaux du panel ; et que
- ce retrait était observé sur les trois composants de la rémunération : fixe, variable, rémunération long terme.

Ainsi, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil a décidé de :

- réévaluer la rémunération fixe de M. Jacques Stern à 750 000 euros, soit une augmentation de +7% par rapport à l'exercice 2014. Cette hausse est intervenue après quatre années sans augmentation ;
- 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.

Suite à la démission de M. Jacques Stern de ses fonctions de Président-directeur général en date du 18 mai 2015 avec effet au 31 juillet 2015, le Conseil d'administration s'est réuni le 23 juillet 2015 et, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable que M. Jacques Stern pouvait percevoir pour l'exercice de ses fonctions du 1^{er} janvier 2015 au 31 juillet 2015. Constatant que les comptes semestriels consolidés étaient en ligne avec le budget, et au vu de la cyclicité des activités opérationnelles et de la nature des objectifs variables qui lui étaient assignés, le Conseil d'administration

a jugé que ces objectifs ne se prêtaient pas à une appréciation en cours d'année et a décidé en conséquence, conformément aux recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jacques Stern, une rémunération variable correspondant à la moitié de sa rémunération variable cible (900 000 euros), hors surperformance, soit 450 000 euros brut.

Conformément aux dispositions du Say on Pay, le Conseil d'administration consultera les actionnaires sur ces éléments lors de l'Assemblée générale du 4 mai 2016.

Plans de motivation à long terme

M. Jacques Stern a bénéficié du plan de motivation à long terme du Groupe, au même titre que les autres bénéficiaires de ce plan

(membres du Comité exécutif, cadres répartis dans une quarantaine de pays).

En 2015, le Conseil d'administration a attribué au Président-directeur général 64 000 actions de performance, représentant une valorisation lors de l'attribution de 1 125 000 euros, en hausse par rapport à l'exercice 2014 (attribution de 66 000 actions de performance pour un montant de 931 920 euros).

M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions de Président-directeur général à effet du 31 juillet 2015, il a perdu le bénéfice de cette attribution.

Attribution annuelle

	2015	2014	2013
Stock-options			
Nombre d'options 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 5.4.1.6.1)	0 €	0 €	0 €
Actions de performance			
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice	64 000	66 000	50 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.1.6.2)	0 €* [*]	931 920 €* [*]	985 997 €
TOTAL VALORISATION	0 €	931 920 €	985 997 €

* M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions de Président-directeur général à effet du 31 juillet 2015, le Conseil d'administration du 23 juillet 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations qu'il perdait définitivement le bénéfice des actions de performance attribuées en 2014 et 2015. La valorisation des actions de performance attribuées en 2015 ressort à 0 euro dans les comptes au 31 décembre 2015.

Acquisition des titres relatifs aux plans

	2015	2014	2013
Stock-options			
Année d'attribution	2011	2010	-
Nombre d'options acquises sur l'exercice	72 000	240 000	0
Actions de performance			
Année d'attribution	2012	2011	2010
Nombre d'actions acquises sur l'exercice	38 500	42 000	60 000

Contrat de travail

M. Jacques Stern était titulaire d'un contrat de travail, conclu en 1992 avec la société Accor SA qui était 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. Ce contrat de travail a fait l'objet de deux avenants autorisés par le Conseil d'administration le 29 juin 2010 et le 23 février 2011. Ces deux avenants avaient notamment pour objectif de prévoir une indemnité contractuelle de licenciement reflétant l'ancienneté de M. Jacques Stern, tout en ne pouvant excéder, conformément aux

recommandations AFEP/MEDEF, un montant égal à deux années de rémunération au titre de son mandat et dont le versement était subordonné à des conditions de performances exigeantes.

En tout état de cause, M. Jacques Stern a démissionné de son mandat social et également de ses fonctions opérationnelles qu'il aurait pu exercer au titre de son contrat de travail si celui-ci était entré en vigueur au terme de son mandat social. M. Jacques Stern n'a bénéficié d'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de licenciement à quelque titre que ce soit.

Autres engagements pris à l'égard de M. Jacques Stern

Indemnité de cessation des fonctions

L'indemnité de cessation de fonctions ne pouvait être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de M. Jacques Stern ⁽¹⁾ 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 lui aurait été due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Jacques Stern aurait eu, 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 était égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. 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 était 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 permettaient 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.

M. Jacques Stern ayant démissionné des fonctions qu'il exerçait au titre de son mandat social et au titre de son contrat de travail suspendu, aucune indemnité de cessation de fonctions ne lui a été versée.

Assurance chômage ⁽¹⁾

Depuis le 1^{er} avril 2013 et jusqu'à la fin de son mandat, soit le 31 juillet 2015, M. Jacques Stern bénéficiait d'un contrat conclu avec AXA donnant droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 15 216 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise a été de 33 043 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

Prévoyance ⁽¹⁾

M. Jacques Stern bénéficiait du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2015, la Société a versé la somme de 3 212 euros au titre de cette extension.

Retraite supplémentaire ⁽¹⁾

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 (soit 38 personnes en 2015). 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 correspondant à 5% de la rémunération du bénéficiaire sans pouvoir excéder cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale ⁽²⁾ (soit un montant maximum de 9 510 euros en 2015) ;
- le régime à prestations définies (article 39), fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF :
 - 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 ⁽³⁾,

(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 du 11 février 2015 et du 10 février 2016 conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

(2) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 38 040 euros en 2015.

(3) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

- si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 PASS, 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.

M. Jacques Stern ayant quitté le Groupe avant la liquidation de sa retraite au titre du régime général, il a perdu 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 à M. Jacques Stern, dirigeant Mandataire social

M. Jacques Stern en sa qualité de Président-directeur général participait jusqu'au 31 juillet 2015 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 était 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 0,4% de sa rémunération annuelle brute versée en 2015. 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.

Tableaux de synthèse des rémunérations attribuées à M. Jacques Stern, dirigeant mandataire social jusqu'au 31 juillet 2015

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Jacques Stern (en euros)

Jacques Stern	2015	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)	901 778	1 409 000	1 295 000
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 5.4.1.6.2)	0	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.1.6.2)	0*	931 920	985 997
TOTAL	901 778	2 340 920	2 280 997

* M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions en cours d'année, il a perdu le bénéfice des actions de performance attribuées en 2014 ainsi que le bénéfice des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ; la valorisation de ces dernières ressort en conséquence à 0 euro au 31 décembre 2015.

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations de M. Jacques Stern (en euros)

Jacques Stern	2015		2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	437 500	437 500	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	450 000	1 159 000	709 000	595 000	595 000	700 000
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	14 278*	14 278*		0	0	0
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	0	0	0	0
TOTAL	901 778	1 610 778	1 409 000	1 295 000	1 295 000	1 400 000

* Correspond à l'assurance perte-emploi.

Tableau 11 : engagements pris à l'égard de M. Jacques Stern jusqu'au 31 juillet 2015

Dirigeant Mandataire social jusqu'au 31 juillet 2015	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	X	(Suspendu depuis le 29 juin 2010)	X		X			X

5.4.1.3 Éléments de rémunération de M. Nadra Moussalem, Président-directeur général du 1^{er} août au 25 octobre 2015

Rémunération fixe et variable

Exercice 2015

Suite à la démission de M. Jacques Stern, le Conseil d'administration du 30 juillet 2015 a nommé pour une période intérimaire M. Nadra Moussalem en qualité de Président-directeur général. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil a décidé de lui octroyer, au *pro rata temporis* de ses fonctions, la rémunération fixe précédemment attribuée au Président-directeur général, soit 750 000 euros annuel. Par ailleurs, le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a acté que M. Nadra Moussalem ne percevrait pas de rémunération variable pour l'exercice de ce mandat au cours de cette période intérimaire, ni aucun autre élément de rémunération.

Le montant de la rémunération fixe pour la période du 1^{er} août 2015 au 25 octobre 2015 de M. Nadra Moussalem a été de 174 031 euros.

Plans de motivation à long terme

M. Nadra Moussalem, nommé en qualité de Président-directeur général par intérim n'a pas bénéficié du plan de motivation à long terme du Groupe.

Capital détenu au 31 décembre 2015

M. Nadra Moussalem détenait 500 actions Edenred au 31 décembre 2015.

Contrat de travail

M. Nadra Moussalem n'a pas de contrat de travail avec la société Edenred SA ou une de ses filiales ou participations.

Autres engagements pris à l'égard de M. Nadra Moussalem

M. Nadra Moussalem ne bénéficiait d'aucun autre engagement.

Tableaux de synthèse des rémunérations attribuées à M. Nadra Moussalem, en sa qualité de dirigeant mandataire social du 1^{er} août au 25 octobre 2015

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Nadra Moussalem (en euros)

Nadra Moussalem	2015	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)	174 031	n/a	n/a
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	n/a	n/a
TOTAL	174 031	N/A	N/A

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations de M. Nadra Moussalem (en euros)

Nadra Moussalem	2015		2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	174 031	174 031	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence*	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	174 031	174 031	N/A	N/A	N/A	N/A

* Conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, M. Nadra Moussalem n'a pas perçu de jetons de présence pour la période où il exerçait les fonctions de dirigeant mandataire social.

Tableau 11 : engagements pris à l'égard de M. Nadra Moussalem

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
Nadra Moussalem		X		X		X		X

5.4.1.4 Éléments de rémunération de M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015

Rémunération fixe et variable

Exercice 2015

Lors de sa séance du 10 septembre 2015, le Conseil d'administration a décidé de nommer M. Bertrand Dumazy en qualité de Président-directeur général d'edenred SA, avec une prise de fonctions au 26 octobre 2015.

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 10 septembre 2015 a approuvé les conditions financières relatives à cette nomination et a décidé d'octroyer à M. Bertrand Dumazy les éléments de rémunération décrits ci-après :

Afin de veiller au bon alignement des intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de compenser certains avantages qui auraient dû être alloués à M. Bertrand Dumazy mais auxquels il a dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions, le Conseil d'administration a autorisé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations :

- la mise en œuvre d'un plan de motivation à long terme exceptionnel composé d'actions gratuites attribuables sous conditions de

performance et dont la contrevaletur monétaire correspond à 300% de la rémunération fixe annuelle et dont les attributions sont détaillées ci-après ;

- le versement d'une indemnité forfaitaire de prise de fonction brute de 500 000 euros, qui a été payée dans le mois de la prise de fonction ;
- le versement d'une indemnité forfaitaire additionnelle brute de 500 000 euros, qui a été payée en mars 2016.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé de conserver les mêmes principes de rémunération du Président-directeur général, à savoir la compétitivité, l'attractivité et la rétention. Le Conseil d'administration du 10 septembre 2015 a décidé en conséquence d'attribuer à M. Bertrand Dumazy une rémunération fixe annuelle brute de 750 000 euros, attribuée au prorata temporis à compter du 26 octobre 2015.

Par ailleurs le Conseil d'administration du 10 septembre 2015 a défini les critères de détermination de la rémunération variable et plafonnée celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Pour l'année 2015, le montant de la part variable peut en effet varier de 0% à 120% de la rémunération fixe, en fonction de la réalisation d'objectifs qualitatifs liés à la prise de fonctions, intégrant notamment la connaissance des dossiers stratégiques de la Société et la mise en place d'un processus de recrutement du nouveau Directeur financier du Groupe. Ces objectifs qualitatifs ne peuvent donner lieu à surperformance pour l'année 2015.

Exercice 2016

Au cours de la réunion du 10 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et constatant la pleine réalisation des objectifs qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015, a évalué le montant de la rémunération variable et a attribué à M. Bertrand Dumazy, au prorata temporis, 120% de la rémunération fixe, soit 165 000 euros.

Lors de cette même séance, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de reconduire la rémunération fixe de M. Bertrand Dumazy pour l'année 2016, soit 750 000 euros, et a déterminé les critères de détermination de la rémunération variable 2016 en définissant de nouveaux objectifs mais en conservant la même structure que celle fixée pour M. Jacques Stern en 2015.

La rémunération variable peut varier de 0% à 120% de la rémunération fixe, avec un maximum de 180% en cas de dépassement des objectifs financiers et opérationnels, et est pondérée ainsi qu'il suit :

- jusqu'à 65% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs financiers fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 105% de la rémunération fixe ;
- jusqu'à 30% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs opérationnels fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 50% de la rémunération fixe ;
- jusqu'à 25% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs qualitatifs de management.

Les détails relatifs à la rémunération 2016 du Président-directeur général seront publiés dans le Document de Référence 2016. Conformément aux dispositions du *Say on Pay*, le Conseil consultera les actionnaires sur ces évolutions lors de l'Assemblée générale 2017.

Plans de motivation à long terme

Plan de motivation à long terme exceptionnel

Une première attribution d'actions gratuites sous conditions de performance et correspondant à 150% de la rémunération fixe annuelle a été effectuée le 9 décembre 2015 et une seconde attribution équivalente interviendra courant 2016.

Au titre de la première attribution s'inscrivant dans le cadre de ce plan de motivation long terme exceptionnel, M. Bertrand Dumazy s'est vu attribué 137 363 actions de performance, représentant une valorisation de 1 125 000 euros.

Capital détenu au 31 décembre 2015

M. Bertrand Dumazy détenait 500 actions Edenred au 31 décembre 2015.

Contrat de travail

M. Bertrand Dumazy n'a pas de contrat de travail avec la société Edenred SA ou une de ses filiales ou participations.

Autres engagements pris à l'égard de M. Bertrand Dumazy

Indemnité de cessation de fonctions ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations d'accorder à M. Bertrand Dumazy le bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions d'un montant maximum de deux ans de rémunération fixe et variable, subordonnée à des conditions de performance sérieuses et exigeantes et dont le versement ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêtirait ce départ. Cette indemnité ne sera pas due dans l'hypothèse où M. Bertrand Dumazy 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 M. Bertrand Dumazy 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 aura 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 est subordonné au respect de conditions de performance sérieuses et exigeantes. Les critères choisis 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 soumise la Société (tels que présentés dans le chapitre 3 du Document de Référence 2015 page 56).

(1) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 février 2016 et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

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*⁽¹⁾ 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 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 devrait pas excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces quatre 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. Il est précisé qu'en cas de départ avant la troisième année révolue, il ne sera pas tenu compte de la performance du cours de Bourse avant la date de prise de fonctions.

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 de M. Bertrand Dumazy ne peut en aucun cas excéder deux années de rémunération annuelle totale brute.

Par ailleurs, si les fonctions de Président-directeur général de M. Bertrand Dumazy venaient à cesser du fait d'un départ contraint avant que deux exercices ne se soient écoulés, M. Bertrand Dumazy sera en droit de percevoir dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à deux ans de rémunérations fixe et variable cibles.

Au cas où un départ contraint interviendrait à l'issue de deux exercices suivant sa nomination, mais avant que trois exercices ne se soient écoulés, la période de référence prise en compte pour la satisfaction des conditions de performance évoquées ci-dessus, sera réduite aux deux derniers exercices écoulés.

Cas d'ouverture

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas faire application des dispositions du Code AFEP/MEDEF qui lient le départ contraint à un changement de contrôle ou de stratégie. Il a en effet considéré, qu'au

cas particulier d'Edenred SA, le maintien de cette condition aurait pour effet de priver l'engagement d'indemnisation pris à l'égard du Président-directeur général de toute portée, dans la mesure où un changement de stratégie du Groupe apparaît hautement improbable à court terme comme à moyen terme, comme l'atteste la récente alliance au Brésil entre Edenred et la société Embratec, en vue de rapprocher leurs activités de gestion des frais professionnels dans le domaine des cartes-carburants.

À ce titre, le Conseil d'administration a considéré que la condition liée au changement de stratégie ou de contrôle n'était pas adaptée à la situation particulière d'Edenred SA.

Assurance chômage ⁽²⁾

M. Bertrand Dumazy bénéficie d'un contrat conclu avec Association GSC qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel (plafonnée à 15 850 euros mensuels), sur une période de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 23 331 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

Prévoyance ⁽²⁾

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 2015, la Société a versé la somme de 992 euros au titre de cette extension.

Retraite supplémentaire ⁽³⁾

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 ⁽⁴⁾;
- le régime à prestations définies (article 39), qui a concerné 17 personnes en 2015, fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de novembre 2015 :
 - 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),

(1) FFO : marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents.

(2) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 septembre 2015 et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

(3) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 février 2016 et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

(4) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 38 040 euros en 2015.

- 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 ⁽¹⁾,
 - si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 PASS, 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. Cependant, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par l'article 229 de la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite « Macron », le Conseil d'administration du 10 février 2016 a conditionné, de façon indirecte, le versement de la rente « Article 39 » à la réalisation des objectifs fixés pour la détermination de la rémunération variable du Président-directeur général. En effet, le Président-directeur général se verra attribuer 100% de sa rente « Article 39 », s'il atteint 60% ou plus des objectifs fixés pour l'octroi de sa rémunération variable. En revanche, si le Président-directeur général n'atteint pas 60% des objectifs fixés pour l'octroi de sa rémunération variable, il n'y aura pas de versement de rente « Article 39 » au titre de l'exercice donné.

Ce dispositif de retraite supplémentaire est pris en compte dans la fixation globale de sa rémunération.

Au titre de l'exercice 2015, aucune somme n'a été versée par la Société dans le cadre de ces dispositifs de retraite supplémentaire mis en place pour M. Bertrand Dumazy. En effet un délai de carence d'un an à compter de la prise de fonctions doit être respecté afin que le dirigeant Mandataire social puisse bénéficier de la rente annuelle versée au titre du régime à cotisations définies (article 83) et un délai de carence de six mois est à respecter également pour l'application du régime à prestations définies (article 39).

Tableaux de synthèse des rémunérations attribuées à M. Bertrand Dumazy

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015 (en euros)

Bertrand Dumazy	2015	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)	804 170	n/a	n/a
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.1.6.2)	1 125 000	n/a	n/a
TOTAL	1 929 170	N/A	N/A

(1) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations de M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015 (en euros)

Bertrand Dumazy	2015		2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	138 470	138 470	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	165 000	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	500 000	500 000	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	700*	700*	n/a	n/a	n/a	n/a
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	804 170	639 170	N/A	N/A	N/A	N/A

* Correspond à la voiture de fonction.

Tableau 11 : engagements pris à l'égard de M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015

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
Bertrand Dumazy,		X	X		X			X

5.4.1.5 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 2015 lors de sa séance du 10 février 2016 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 en moyenne une somme forfaitaire au titre de ses fonctions d'administrateur de 1 131 euros par séance, et une part variable de 1 382 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 en moyenne une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'il y exerce de 2 090 euros par séance pour la participation à un Comité et perçoit en outre une part variable de 2 555 euros par séance à laquelle il a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice.

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 2015	Montant payé au cours de l'exercice 2015 et relatif à l'exercice 2014	Montant payé au cours de l'exercice 2014
Jean-Paul Bailly	61 599	52 706	51 305
Sébastien Bazin ⁽¹⁾	n/a	n/a	27 967
Anne Bouverot	36 556	48 424	41 633
Philippe Citerne	85 576	97 174	84 452
Gabriele Galateri di Genola	53 279	60 812	47 695
Maëlle Gavet	23 369	17 382	n/a
Françoise Gri	57 833	48 424	45 475
Jean-Romain Lhomme ⁽²⁾	40 333	44 467	16 378
Bertrand Méheut	32 120	33 284	31 170
Nadra Moussalem ⁽²⁾⁽³⁾	63 785	61 341	52 793
Roberto Oliveira de Lima ⁽⁴⁾	5 115	34 639	37 791
TOTAL	459 565	498 654	436 657

(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) Aucun jeton de présence n'a été versé à cet administrateur pour la période du 1^{er} août au 25 octobre 2015.

(4) Administrateur démissionnaire au 18 mai 2015.

5.4.1.6 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred

5.4.1.6.1 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 10 mai 2010, le Conseil d'administration a par décisions 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.

Tableau 8 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions

INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	Plan 2011	Plan 2010
Date de la décision	Néant	Néant	Néant	27/02/2012 ⁽¹⁾	11/03/2011 ⁽²⁾	06/08/2010 ⁽³⁾
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par				382 800	611 700	4 235 500
Jacques Stern ⁽⁴⁾				66 000	72 000	240 000
Nadra Moussalem ⁽⁵⁾				n/a	n/a	n/a
Bertrand Dumazy ⁽⁶⁾				n/a	n/a	n/a
Point de départ d'exercice des options				28/02/2016	12/03/2015	07/08/2014
Date d'expiration				27/02/2020	11/03/2019	06/08/2018
Prix de souscription ou d'achat (en euros)				19,03	18,81	13,69
Nombre d'options levées au 31/12/2015				0	106 300	2 529 232
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques				12 000	10 350	427 500
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice				370 800	495 050	1 278 768
TOTAL				382 800	611 700	4 235 500

(1) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2012.

(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 29/06/2010.

(4) A démissionné le 31 juillet 2015.

(5) A été nommé du 1^{er} août au 25 octobre 2015.

(6) A été nommé le 26 octobre 2015.

Exercice 2015

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 2015, 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 aux dirigeants Mandataires sociaux par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

Tableau 5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par les dirigeants Mandataires sociaux

Nom du dirigeant Mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Jacques Stern (du 1 ^{er} janvier au 31 juillet)	Plan 2010	153 287	13,69
Nadra Moussalem (du 1 ^{er} août au 25 octobre)	n/a	n/a	
Bertrand Dumazy (à compter du 26 octobre)	n/a	n/a	
TOTAL		153 287	

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)	194 400 36 300	13,69 18,81
TOTAL	230 700	

5.4.1.6.2 Plans d'actions de performance

Historique des plans

Conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale le 10 mai 2010, le 24 mai 2013 et le 30 avril 2015, le Conseil

d'administration a, par décisions du 23 février 2011, du 22 février 2012, du 12 février 2013, du 11 février 2014, du 11 février 2015 et du 9 décembre 2015 arrêté les termes et conditions de six 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 2015 (PDG)	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	Plan 2011
Date de la décision	9/12/2015	20/02/2015 ⁽¹⁾	17/02/2014 ⁽²⁾	18/02/2013 ⁽³⁾	27/02/2012 ⁽⁴⁾	11/03/2011 ⁽⁵⁾
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :		800 000	824 000	845 900	867 575	805 025
Jacques Stern ⁽⁶⁾		64 000	66 000	50 000	38 500	42 000
Bertrand Dumazy	137 363					
Date d'acquisition des actions ⁽⁷⁾	10/12/2018	21/02/2018 ou 21/02/2020	18/02/2017 ou 18/02/2019	19/02/2016 ou 19/02/2018	28/02/2015 ou 28/02/2017	12/03/2014 ou 12/03/2016
Date de fin de la période de conservation ⁽⁸⁾	10/12/2020	21/02/2020	18/02/2019	19/02/2018	27/02/2017	11/03/2016
Conditions de performance	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	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
Nombre d'actions acquises au 31/12/2015	0	0	600	500	259 716	245 800
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	102 650	133 192	90 522	80 918	57 712
Actions de performance restantes en fin d'exercice	137 363	697 350	690 208	754 878	526 941	501 513
TOTAL	137 363	800 000	824 000	845 900	867 575	805 025

* Avant éléments non récurrents.

** TSR : Total Shareholder Return.

(1) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 11/02/2015.

(2) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 11/02/2014.

(3) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 12/02/2013.

(4) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2012.

(5) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2011.

(6) M. Jacques Stern a démissionné de ses fonctions le 31 juillet 2015.

(7) 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.

(8) Ne concerne que les résidents fiscaux français et/ou affiliés au régime français de sécurité sociale.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, à l'exception du plan d'attribution exceptionnelle d'actions de performance à l'attention de M. Bertrand Dumazy lors de sa nomination en qualité de Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015, les plans sont toujours émis à la même période de l'année, 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 2015

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 pouvait 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'imputait 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.

Dans le cadre de cette autorisation, la part réservée au dirigeant Mandataire social ne pouvait dépasser 8% des actions attribuées et celle réservée aux membres du Comité exécutif du Groupe, ne pouvait représenter plus de 25% des actions attribuées.

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 sans période de conservation).

Le premier plan d'actions de performance mis en place en février 2015 dans le cadre de cette autorisation a concerné 457 bénéficiaires, Mandataires sociaux, membres du Comité exécutif, cadres répartis dans une quarantaine de pays, représentant 800 000 actions, avec un effet dilutif de 0,35%.

Au cours de l'exercice 2015, l'Assemblée générale du 30 avril 2015 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 pouvait 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 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 cette autorisation.

La part réservée au dirigeant Mandataire social ne peut dépasser, au cours d'un exercice, 0,06% des actions attribuées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale du 30 avril 2015, le Conseil d'administration a décidé la mise en place en décembre 2015 d'un plan d'actions de performance au bénéfice du nouveau Président-directeur général, représentant 137 363 actions, avec un effet dilutif de 0,05%.

Dans le cadre de cette décision, 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 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 page 24 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 trois 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⁽¹⁾ du Groupe sur trois 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⁽²⁾ 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%

(1) FFO : marge brute d'auto-financement avant éléments non récurrents.

(2) TSR : Total Shareholder Return.

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.

Pour calculer le TSR SBF120, il sera pris en compte le TSR de chaque société composant l'indice SBF 120.

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, (lors de la réunion au cours de laquelle celui-ci arrête les comptes annuels) après consultation du Comité des nominations et des rémunérations, validera alors le niveau de réalisation des conditions de performance.

À titre indicatif, sur l'exercice 2015, les performances suivantes ont été réalisées, étant précisé que la performance sera mesurée à l'issue de trois exercices :

Critères	Performance 2015
Croissance organique du volume d'émission	+8,7%
Croissance organique du FFO	+12,5%
TSR	TSR Edenred < TSR SBF120

Dirigeants Mandataires sociaux

À titre liminaire, il est rappelé que 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.

1. M. Jacques Stern (Président-directeur général jusqu'au 31 juillet 2015)

Le nombre d'actions de performance attribuées à M. Jacques Stern a été arrêté par le Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 février 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ce nombre est de 64 000 actions, soumises aux mêmes conditions de performance que celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires.

Tableau 6 : actions de performance attribuées gratuitement à M. Jacques Stern, dirigeant Mandataire social jusqu'au 31 juillet 2015

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 ⁽¹⁾ selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Jacques Stern	2015 Date : 20/02/2015	64 000	0	n/a	n/a	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR Edenred par rapport au TSR SBF120

TOTAL

* Avant éléments non récurrents.

(1) M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions au sein de la Société, il a perdu le bénéfice de ces actions de performance attribuées au cours de l'exercice et leur valorisation au 31 décembre 2015 ressort à 0 euro.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles pour M. Jacques Stern, dirigeant Mandataire social jusqu'au 31 juillet 2015

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	Plan n° 1 2010	60 000	2010 = Résultat d'exploitation courant (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

TOTAL**60 000**

* Avant éléments non récurrents

Tableau 7 bis : actions de performance acquises par M. Jacques Stern, dirigeant Mandataire social jusqu'au 31 juillet 2015

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 2012	38 500	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables

TOTAL**38 500**

* Avant éléments non récurrents.

M. Jacques Stern, en sa qualité de Président-directeur général était tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, soit le 31 juillet 2015, 15% des actions de performance qui lui avaient été attribuées.

2. M. Nadra Moussalem (Président-directeur général du 1^{er} août jusqu'au 25 octobre 2015)

Membre du Conseil d'administration de la Société depuis 2010, M. Nadra Moussalem a été nommé Président-directeur général par intérim suite à la démission de M. Jacques Stern et jusqu'à l'arrivée de son successeur M. Bertrand Dumazy. Il ne s'est vu attribuer aucune action de performance.

3. M. Bertrand Dumazy (Président-directeur général à partir du 26 octobre 2015)

Le nombre d'actions de performance attribuées à M. Bertrand Dumazy a été arrêté par le Conseil d'administration, lors de sa séance du 9 décembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ce nombre est de 137 363 actions, soumises à conditions de performance conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015 dans sa huitième résolution.

Tableau 6 : actions de performance attribuées gratuitement à M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015

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 ⁽¹⁾ selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Bertrand Dumazy	Plan 2015 (n° 7 - PDG) Date : 9/12/2015	137 363	1 125 000	10/12/2018	10/12/2020	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
TOTAL						

* 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.

M. Bertrand Dumazy, en sa qualité de 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 qui lui seront attribuées.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles pour M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015

Néant.

Tableau 7 bis : actions de performance acquises par M. Bertrand Dumazy, dirigeant Mandataire social à compter du 26 octobre 2015

Néant.

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)	187 000	2 988 260
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)	182 450	2 434 451

5.4.1.6.3 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	Montant de l'opération (en euros)
Jacques Stern Président-directeur général jusqu'au 31 juillet 2015	16 février 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	16 février 2015	Cession	5 000	120 500
	18 février 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	18 février 2015	Cession	5 000	122 500
	23 février 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	23 février 2015	Cession	5 000	120 000
	24 février 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	24 février 2015	Cession	5 000	121 587
	05 mars 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	05 mars 2015	Cession	1 421	34 814
	05 mars 2015	Cession	5 000	122 625
	06 mars 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	06 mars 2015	Cession	10 000	247 500
	11 mars 2015	Exercice de stock-options	18 287	250 350
	12 mars 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	12 mars 2015	Cession	10 000	244 020
	13 mars 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	13 mars 2015	Cession	5 000	123 750
	16 avril 2015	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	16 avril 2015	Cession	5 000	123 450
	16 avril 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	16 avril 2015	Cession	10 000	247 500
	17 avril 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	17 avril 2015	Cession	10 000	252 000
	17 avril 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	17 avril 2015	Cession	10 000	249 000
	20 avril 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	20 avril 2015	Cession	10 000	245 000
	21 avril 2015	Exercice de stock-options	1 521	20 822
	21 avril 2015	Cession	8 479	210 703
	21 avril 2015	Exercice de stock-options	1 521	37 797
	21 avril 2015	Exercice de stock-options	8 479	116 078
	21 avril 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	21 avril 2015	Cession	10 000	246 500
	04 mai 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	04 mai 2015	Cession	10 000	245 000
	27 juillet 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
	27 juillet 2015	Cession	10 000	232 914

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Montant de l'opération (en euros)
Bertrand Dumazy <i>Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015</i>	18 décembre 2015	Acquisition	500	8 400
	18 février 2015	Acquisition	500	11 022
Anne Bouverot <i>Administrateur</i>	18 février 2015	Acquisition	500	8 857
	08 juin 2015	Acquisition	12	251
	16 février 2015	Exercice de stock-options	4 000	54 760
	16 février 2015	Cession	4 000	96 400
	23 février 2015	Exercice de stock-options	3 000	41 070
	23 février 2015	Cession	3 000	71 670
	5 mars 2015	Exercice de stock-options	3 000	41 070
Gilles Coccoli <i>Membre du Comité exécutif</i>	5 mars 2015	Cession	3000	73 734
	16 avril 2015	Exercice de stock-options	4 000	54 760
	16 avril 2015	Cession	4 000	99 297
	09 juin 2015	Exercice de stock-options	3 500	47 915
	09 juin 2015	Cession	3 500	80 167
	17 avril 2015	Exercice de stock-options	10 600	145 114
Laurent Delmas <i>Membre du Comité exécutif</i>	17 avril 2015	Cession	10 600	263 357
	15 juin 2015	Exercice de stock-options	9 800	134 162
Philippe Dufour <i>Membre du Comité exécutif</i>	30 avril 2015	Exercice de stock-options	7 550	103 359
	08 juin 2015	Acquisition	140	2 935
	25 août 2015	Exercice de stock-options	3 678	50 351
Antoine Dumurgier <i>Membre du Comité exécutif</i>	08 juin 2015	Acquisition	148	3 103
Arnaud Erulin <i>Membre du Comité exécutif</i>	28 août 2015	Cession	10 000	188 550
	30 novembre 2015	Cession	12 500	245 000
	19 février 2015	Cession	7 500	183 750
	04 mai 2015	Exercice de stock-options	10 000	188 100
Loïc Jenouvrier <i>Membre du Comité exécutif</i>	04 mai 2015	Cession	10 000	245 000
	27 juillet 2015	Cession	10 000	229 146
	03 août 2015	Cession	10 000	227 834
	10 août 2015	Cession	10 000	224 290
	17 août 2015	Cession	10 000	215 065
	12 mars 2015	Exercice de stock-options	27 000	507 870
Laurent Pellet <i>Membre du Comité exécutif</i>	12 mars 2015	Cession	27 000	657 146
	7 août 2015	Cession	22 500	517 500
	16 février 2015	Exercice de stock-options	7 500	102 675
Philippe Relland-Bernard <i>Membre du Comité exécutif</i>	16 février 2015	Cession	7 500	180 262
	12 mars 2015	Exercice de stock-options	6 300	118 503
	12 mars 2015	Cession	6 300	153 562
	15 octobre 2015	Cession	1 300	20 956
	20 novembre 2015	Cession	1 500	28 125

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Montant de l'opération (en euros)
	11 mars 2015	Exercice de stock-options	10 000	136 900
Diego Frutos <i>Membre du Comité exécutif</i>	11 mars 2015	Cession	10 000	239 493
	06 août 2015	Exercice de stock-options	5 700	107 217
	06 août 2015	Cession	5 700	130 957
Graziella Gavezotti <i>Membre du Comité exécutif</i>	12 mars 2015	Exercice de stock-options	50 000	684 500
	12 mars 2015	Cession	50 000	1 208 896

5.4.2 ACCORDS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les informations sont accessibles au chapitre 4 Responsabilité sociale page 72 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 2015.

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit et des risques du 5 février 2016 et a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 10 février 2016. 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 4 mai 2016 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 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 du Code de commerce 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 novembre 2015, à l'exception de certaines dispositions 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), 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.

Le Conseil d'administration comporte trois femmes et sept hommes (soit 30% 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 dispositions légales en vigueur. Le Conseil d'administration soumettra à la prochaine Assemblée générale la ratification de la cooptation d'une nouvelle administratrice de nationalité brésilienne portant ainsi, sous réserve de l'approbation des actionnaires, le nombre de femmes présentes au sein du Conseil à quatre membres sur onze (soit 36% de femmes). La non-conformité avec les dispositions du Code AFEP/MEDEF s'explique essentiellement par les changements de gouvernance

intervenues au cours de l'exercice et qui ont conduit le Comité des rémunérations et des nominations et le Conseil d'administration à prioriser la recherche et la sélection d'un nouveau Président-directeur général. Les entretiens et la sélection de nouvelle(s) administratrice(s) ont repris en fin d'exercice 2015 et se poursuivent.

Le Conseil d'administration comporte également un membre de nationalité italienne et quatre membres bénéficiant d'expériences professionnelles significatives à l'internationale (États-Unis, Russie, Royaume Uni, Italie, Hollande), faisant ainsi bénéficier Edenred d'une vision internationale.

Chaque membre du Conseil d'administration adhère aux principes de conduite de la Charte de l'administrateur qui figure également dans le Document de Référence.

Fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'administration d'Edenred s'est réuni dix fois au cours de l'exercice 2015. 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 deux heures. Le taux de participation des membres a été de 82%.

Travaux du Conseil au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur :

- l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;
- les conditions de la communication financière ;
- le budget 2015, y compris le plan de financement annuel ;
- les orientations stratégiques du Groupe ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015 et en particulier les projets de résolutions ;
- les déclarations de franchissement de seuils et le suivi de l'évolution de la structure de l'actionnariat ;
- l'examen des comptes semestriels et l'établissement du rapport semestriel d'activité ;
- la nomination d'un nouveau Président-directeur général ;
- la rémunération du Président-directeur général ;
- la gestion de la présidence et de la Direction générale intérimaires ;
- l'attribution d'actions de performance ;
- la répartition des jetons de présence ;
- la proposition de renouvellement du mandat de trois administrateurs ;
- la proposition de cooptation d'un nouvel administrateur ;
- le mode d'exercice de la Direction générale ;
- le renouvellement du mandat de certains membres de Comité ;
- les critères d'indépendance des administrateurs et des compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ;
- 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 des 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 et 2011 et de l'attribution d'actions de performance aux non-résidents fiscaux français.

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.

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 autoévaluation 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 2015, le Conseil d'administration a conduit au cours du second semestre une autoévaluation 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 une organisation et un fonctionnement satisfaisants du Conseil et de ses comités. L'indépendance de la plupart des administrateurs et la liberté d'expression toujours préservée permettent des échanges et des discussions profitables aux travaux du Conseil. La dématérialisation du Conseil améliore grandement la fluidité et la rapidité de la transmission d'informations facilitant ainsi la tenue des réunions.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil se consacrera davantage au processus de sélection de nouveaux administrateurs afin de trouver, en son sein, un équilibre satisfaisant tant du point de vue des compétences que des expériences et d'anticiper au mieux les échéances qu'elles soient stratégiques ou légales.

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 et de Directeur général de la Société, confortant ainsi M. 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, M. Philippe Citerne, en sa qualité de Vice-Président du Conseil et administrateur référent, prend l'initiative de réunir les administrateurs indépendants au cours de l'exercice, 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. M. 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 2015, M. 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 2015. 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 2014, des états financiers semestriels du 30 juin 2015 (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 Finances 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. Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'audit et des risques s'est penché sur les opérations d'acquisition (UTA, ProWeb CE...) et de cessions (activité Bénéfits en Chine, activité Fruitbox en Finlande...) en cours, et a procédé à une revue de performance de la société Repom, société brésilienne *leader* du marché « frêt » au Brésil dans laquelle Edenred SA détient une participation majoritaire.

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.

La durée des réunions du Comité d'audit et des risques a été en moyenne de 1 heure 45. Le taux de participation des membres a été de 93,75%.

Le **Comité des engagements** s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015. 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 2015, le Comité des engagements s'est notamment penché sur le rapprochement avec un des acteurs majeurs de la gestion des frais professionnels au Brésil, la Société Embratec.

Le Comité des engagements est composé de trois membres dont deux administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, soit 66% d'indépendants.

La durée des réunions du Comité des engagements a été en moyenne de 1 heure 15. Le taux de participation des membres a été de 69%.

Le **Comité des rémunérations et des nominations** s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2015. 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 2015, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi notamment formulé des propositions sur la partie variable de la rémunération 2014 du Président-directeur général, la partie fixe et les conditions de performance de la partie variable de sa rémunération 2015, sur le processus de sélection et sur le choix du nouveau Président-directeur général ainsi que sur la gestion de la période de transition entre M. Jacques Stern et M. Bertrand Dumazy, l'attribution d'actions de performance et la répartition des jetons de présence 2014. 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 2014 et la mise en place de nouvelles conventions réglementées conclues en 2015 avec le Président-directeur général. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont enfin passé en revue 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, soit 75% d'indépendants. Il est présidé par un administrateur indépendant.

La durée des réunions du Comité des rémunérations et des nominations a été en moyenne de 1 heure 45. Le taux de participation des membres a été de 96%.

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 au chapitre 7 « Informations sur la Société et le capital » du Document de Référence.

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 23 juillet 2015, dans le cadre de la Présidence et de la Direction Générale intérimaires, ainsi que lors de la nomination de M. Bertrand Dumazy le 10 septembre 2015, 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 ;
- 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 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,
 - 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 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 ;

- 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 ;
- le Directeur général en charge du Juridique, des Assurances, de la Fiscalité et de la Conformité ;
- 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 Finances 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 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 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 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 financier, 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. Les méthodologies employées par la Direction de l'Audit interne ainsi que les modes de communication des résultats des missions sont détaillées dans la Charte de l'Audit interne. Elle définit ainsi le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, affilié à l'IIA, 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 financier et le Directeur de l'Audit interne Groupe, et approuvée par le Comité d'audit du Groupe.

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 2015 (six auditeurs opérationnels et deux auditeurs des systèmes d'information), en plus d'un Directeur du département.

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 financier ;
- 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 financiers Groupe et la Direction de la Comptabilité corporate.

La Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe :

Missions du Contrôle de Gestion : 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 révisions ainsi que du reporting de gestion Groupe.

Missions de la Consolidation Gestion : 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 financière.

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.

La Direction juridique en charge de la Fiscalité, de la Conformité, des Assurances et de la Gestion des risques

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 diligents 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.

Enfin, une Direction de la Conformité a été créée en 2015, rattachée à la Direction juridique, avec pour missions principales :

- de suivre les réglementations évoquées en section 1.8.2 de ce document (services de paiement, monnaie électronique, interchange, etc.) pouvant avoir un impact sur les programmes d'Edenred ;
- d'apporter aux filiales du Groupe tout le support nécessaire à la bonne appréhension de ces réglementations et de leurs impacts sur les programmes et les organisations.

La Direction de la Communication financière

La Direction de la Communication financière s'assure que le marché et la communauté financière disposent d'une information claire, précise et sincère concernant les résultats de la Société, sa stratégie ainsi que ses perspectives.

Elle engage et anime un dialogue permanent avec les actionnaires, investisseurs et analystes, au travers de communiqués de presse, de réunions, de conférences téléphoniques et du site Internet de la Société.

La Direction de la Communication financière intervient dans le strict respect du cadre réglementaire en vigueur, défini notamment par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et obéit au principe d'égalité de traitement entre tous les investisseurs. Avec l'appui de la Direction juridique et de la Direction du Contrôle général Groupe, elle veille ainsi à la diffusion de l'information réglementée (périodique et permanente), qui répond à une exigence de transparence, d'exactitude et de régularité.

L'ensemble des communiqués financiers ainsi que les publications de résultats sont soumis à la validation du Conseil d'administration et du Comité d'audit avant leur publication.

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 financier et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité exécutif, dont la fonction et la composition sont présentées dans le Document de Référence.

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 mise 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 des auditeurs internes, 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 le plan d'actions établi 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 3 « 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 entités 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 entités 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'entité.

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 juridique en charge 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 juridique responsable 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 entités. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des entités, 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 entités. 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 entités 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 entités 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 entités** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une entité 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 entités 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 entités 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 entités, 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 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 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 2015

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 2015.

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 l'article 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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016
Les Commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS
Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS
David DUPONT-NOEL

ÉTATS FINANCIERS

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	164	6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	241
I. Opinion sur les comptes consolidés	164	I. Opinion sur les comptes annuels	241
II. Justification des appréciations	164	II. Justification des appréciations	241
III. Vérification spécifique	164	III. Vérifications et informations spécifiques	241
6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES	165	6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES	242
6.2.1 Compte de résultat consolidé	165	6.4.1 Bilan au 31 décembre 2015	242
6.2.2 État du résultat global consolidé	165	6.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2015	244
6.2.3 Bilan consolidé	166	6.4.3 Notes annexes aux comptes annuels	247
6.2.4 Tableau de financement consolidé	168		
6.2.5 Variation des capitaux propres consolidés	169		
6.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	170		
PRÉAMBULE	171		

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 :

- La Note 3.5 « Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2015 » de l'annexe aux comptes consolidés expose 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 2015. 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 5.5 aux comptes consolidés intitulée « Tests de dépréciation ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées, et nous nous sommes assurés par ailleurs que la Note 5.5 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. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

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 3 mars 2016

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 2015	Décembre 2014
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE	4.2	848	843
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	4.2	152	115
Chiffre d'affaires financier	4.2	69	76
Chiffre d'affaires total	4.2	1 069	1 034
Charges d'exploitation	4.3	(681)	(653)
Amortissements, provisions et dépréciations	5.1	(47)	(38)
Résultat d'exploitation courant	4.2	341	343
Résultat financier	6.1	(47)	(46)
Résultat des sociétés mises en équivalence	2.1	9	(0)
Résultat avant impôt et éléments non récurrents		303	297
Charges et produits non récurrents	10.1	(23)	(30)
Résultat avant impôt		280	267
Impôts	7.1	(98)	(99)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		182	168
Résultat net part du Groupe		177	164
Résultat net part des intérêts minoritaires	8.3	5	4
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	8.2	227 773	224 601
Résultat net part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	8.2	0,78	0,73
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	8.2	0,76	0,72

6.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat net de l'ensemble consolidé	182	168
Éléments recyclables en résultat		
Différence de conversion	(114)	(89)
Variation de la juste valeur des instruments financiers	(15)	2
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	5	(1)
Éléments non recyclables en résultat		
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	8	(2)
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(3)	0
Total produits et charges reconnus directement en capitaux propres	(119)	(90)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	63	78
Résultat global total part du Groupe	61	81
Résultat global total part des Intérêts minoritaires	2	(3)

6.2.3 BILAN CONSOLIDÉ

Actif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Goodwill	5.2/5.5	575	570
Immobilisations incorporelles	5.3/5.5	182	160
Immobilisations corporelles	5.4/5.5	37	44
Participation dans les sociétés mises en équivalence	2.1	150	0
Actifs financiers non courants	6.2	32	21
Actifs d'impôts différés	7.2	67	70
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 043	865
Clients	4.6	973	1 035
Stocks et autres tiers	4.6	291	286
Fonds réservés	4.5	858	797
Actifs financiers courants	6.2	40	51
Autres placements de trésorerie	6.3/6.5	478	665
Trésorerie & équivalents de trésorerie	6.3/6.5	467	425
TOTAL ACTIF COURANT		3 107	3 259
TOTAL ACTIF		4 150	4 124

Passif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Capital	8.1	462	458
Titres d'autocontrôle	8.1	(56)	(47)
Réserves consolidées Groupe		(1 781)	(1 766)
Réserves liées aux avantages au personnel		76	64
Réserves de juste valeur des instruments financiers		(14)	(4)
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(2)	(7)
Différence de conversion		(316)	(205)
Résultat de l'exercice		177	164
Capitaux propres part Groupe		(1 454)	(1 343)
Intérêts minoritaires	8.3	12	23
Capitaux propres		(1 442)	(1 320)
Dettes financières non courantes	6.4/6.5	1 476	1 307
Autres passifs financiers non courants	6.4/6.5	38	46
Provisions à caractère non courant	10.2	33	32
Passifs d'impôts différés	7.2	84	96
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 631	1 481
Dettes financières courantes	6.4/6.5	2	2
Autres passifs financiers courants	6.4/6.5	45	26
Provisions à caractère courant	10.2	22	40
Fonds à rembourser	4.5	3 564	3 615
Fournisseurs	4.5	82	67
Dettes d'impôts courants	4.6	13	16
Autres tiers	4.6	172	169
Concours bancaires	6.4/6.5	61	28
TOTAL PASSIF COURANT		3 961	3 963
TOTAL PASSIF		4 150	4 124

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
+ Excédent Brut d'Exploitation		387	381
- Résultat financier ⁽¹⁾	6.1	(46)	(46)
- Impôt décaissé		(104)	(95)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		19	19
- Annulation des provisions financières et provisions pour impôts		1	2
+ Dividendes reçus des sociétés en MEE ⁽²⁾		23	-
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (FFO)	4.4	280	261
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4.5	129	160
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	4.5	(41)	(36)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		368	385
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration) encaissés/décaissés		(31)	(31)
+ Diminution (Augmentation) non courante des Fonds réservés	4.5	(0)	(1)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		337	353
- Décaissements liés à des Investissements récurrents		(57)	(50)
- Décaissements liés à des acquisitions externes		(240)	(72)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		(18)	5
= Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)		(315)	(117)
+ Augmentation de capital		56	83
- Dividendes payés ⁽³⁾		(199)	(193)
+ (Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(48)	(42)
+ Augmentation (Diminution) de la Dette ⁽⁴⁾		217	(79)
= Flux de trésorerie des activités de financement (C)		26	(231)
- Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		(39)	(1)
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	6.5	9	4
+ Trésorerie ouverture		397	393
- Trésorerie clôture		406	397
= VARIATION DE TRÉSORERIE	6.5	9	4

(1) Dont (31) millions d'euros d'intérêts financiers décaissés en 2015. Aucun dividende n'a été reçu de sociétés non consolidées.

(2) Dont 11 millions au titre de l'exercice précédent.

(3) Dont (5) millions d'euros de taxe sur dividendes en 2015.

(4) Dette Nette (Note 6.5), hors trésorerie nette.

La trésorerie nette à la clôture s'analyse comme suit :

	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
+ Trésorerie & équivalents de trésorerie	5.3	467	425
- Concours bancaires	5.4	(61)	(28)
= TRÉSORERIE NETTE		406	397

6.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Diffé- rence de conver- sion ⁽¹⁾	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux avan- tages au personnel	Titres d'auto- contrôle	Réserves résultats et périmètre ⁽²⁾	Variations de périmètre externe	Capitaux propres Groupe	Total Intérêts minori- taires	Total capitaux propres
31 décembre 2013	(123)	(5)	(5)	43	(47)	(1 079)	(97)	(1 313)	23	(1 290)
Augmentation 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	-	-	-	-	-	(185)	-	(185)	(4)	(189)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	19	19	7	26
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	21	-	(7)	-	14	-	14
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	0	(5)	-	(5)	-	(5)
Autres éléments du résultat global	(82)	(2)	1	-	-	-	-	(83)	(7)	(90)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	164	-	164	4	168
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(82)	(2)	1	-	-	164	-	81	(3)	78
31 décembre 2014	(205)	(7)	(4)	64	(47)	(1 066)	(78)	(1 343)	23	(1 320)
Augmentation (réduction) de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• annulation d'actions autodétenues	-	-	-	-	-	(34)	-	(35)	-	(35)
• levée d'option	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
• distribution de dividendes en actions	-	-	-	-	-	42	-	43	-	43
Dividende distribué ⁽³⁾	-	-	-	-	-	(191)	-	(191)	(3)	(194)
Variations de périmètre ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	(10)	(11)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	12	-	-	-	12	-	12
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle ⁽⁵⁾	-	-	-	-	(9)	(5)	-	(14)	-	(14)
Autres éléments du résultat global	(111)	5	(10)	-	-	-	-	(116)	(3)	(119)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	177	-	177	5	182
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(111)	5	(10)	-	-	177	-	61	2	63
31 décembre 2015	(316)	(2)	(14)	76	(56)	(1 063)	(79)	(1 454)	12	(1 442)

(1) La variation de la différence de conversion de (111) millions d'euros entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015 s'explique principalement par la dépréciation du réal brésilien (94) 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. Cf. Note 8-Capitaux propres - Préambule pour plus de détails concernant la valeur négative des capitaux propres.

(3) Suite à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015, d'un dividende au titre de l'exercice 2014 d'un montant de 0,84 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant, ce dividende a été versé en numéraire à hauteur de 149 millions d'euros et en actions nouvelles à hauteur de 42 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(4) Dont (11) millions provenant des 38% d'intérêts minoritaires suite à l'opération d'association avec ProwebCE.

(5) La variation des titres d'autocontrôle se décompose entre le rachat d'actions propres à hauteur de (48) millions d'euros et le contrat de liquidité à hauteur de (1) million, compensé par l'annulation d'actions propres à hauteur de 35 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
31 décembre 2014	0,78	3,22	17,87	10,28	9,39	60,69	1,21
31 décembre 2015	0,73	4,31	18,91	14,08	9,19	216,32	1,09

6.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Présentation du Groupe	173
Note 2	Périmètre de consolidation.....	174
Note 3	Faits marquants	178
Note 4	L'activité opérationnelle	181
Note 5	Actifs non courants	192
Note 6	Éléments financiers	202
Note 7	Impôts	214
Note 8	Capitaux propres	217
Note 9	Avantages sociaux	221
Note 10	Autres provisions et passifs	230
Note 11	Informations supplémentaires.....	233
Note 12	Actualité normative.....	236
Note 13	Glossaire.....	239

PRÉAMBULE

Le 1^{er} juillet 2015, l'Autorité des marchés financiers a publié un « Guide sur la pertinence, la cohérence et la lisibilité des états financiers ». L'objectif de ce guide est d'accompagner les entreprises dans l'élaboration de leurs états financiers, afin de rendre ces derniers plus lisibles et pertinents.

À ce titre, ce guide contient plusieurs pistes de réflexion organisées autour de trois axes :

- 1) Rendre l'information présentée plus pertinente en fournissant des informations plus détaillées et spécifiques au titre des éléments les plus sensibles et les plus importants et en faisant disparaître, le cas échéant, l'information relative à des sujets non significatifs ;
- 2) Améliorer la cohérence de l'information présentée avec celle qui est communiquée au marché afin d'harmoniser les sujets mis en avant dans les présentations aux analystes et les communiqués de presse avec ceux présentés dans les comptes ;

- 3) Rendre l'information plus lisible par la réorganisation de la structure des notes annexes et l'utilisation de certains principes utilisés en communication financière.

Afin de participer à cette démarche d'amélioration, Edenred a entrepris des travaux de réorganisation de l'annexe et de simplification.

En outre, la note de présentation des règles et méthodes comptables a été ventilée au début de chacune des parties à laquelle elle faisait référence. Les notes ont été regroupées par thème afin de permettre au lecteur d'avoir une vision d'ensemble des sujets. Enfin, pour permettre une lecture plus rapide, des visuels ont été ajoutés afin d'identifier les thèmes au sein de chaque partie.



Ce symbole signale un point normatif IFRS.



Ce symbole signale une définition spécifique au groupe Edenred.



Ce symbole signale qu'un recours à une estimation ou au jugement a été effectué. 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.



Ce symbole met en évidence les données chiffrées du Groupe pour l'exercice en cours ainsi que la période comparative.

Afin de faciliter la lecture des présentes notes annexes un tableau de passage entre l'ancienne nomenclature des notes et la nouvelle nomenclature des notes est présenté ci-dessous :

Nouvelle nomenclature des notes	Ancienne nomenclature des notes
Note 1 : Présentation du Groupe	Note 1. Bases de préparation des états financiers consolidés
Note 2 : Périmètre de consolidation	Note 3. Variations de périmètre et faits marquants Note 36. Principales filiales et participations consolidées
Note 3 : Faits marquants	Note 3. Variations de périmètre et faits marquants Note 35. Événements post-clôture
Note 4 : L'activité opérationnelle	Note 2. Principes comptables Note 4. Secteurs opérationnels Note 5. Analyse des variations Note 6. Charges d'exploitation Note 16. Comptes de tiers actifs et passifs Note 26. Réconciliation de la marge brute d'autofinancement Note 27. Variation du besoin en fonds de roulement et des fonds réservés
Note 5 : Actifs non-courants	Note 2. Principes comptables Note 7. Détail des amortissements, provisions et dépréciations Note 12. Goodwill Note 13. Immobilisations incorporelles Note 14. Immobilisations corporelles Note 15. Tests de dépréciation des actifs immobilisés Note 28. Investissements
Note 6 : Éléments financiers	Note 2. Principes comptables Note 8. Résultat financier Note 20. Actifs financiers courants Note 21. Trésorerie et autres placements de trésorerie Note 22. Dettes financières et autres passifs financiers Note 23. Instruments financiers et gestion des risques de marché Note 24. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette
Note 7 : Impôts	Note 2. Principes comptables Note 10. Impôts sur les bénéfices
Note 8 : Capitaux propres	Note 2. Principes comptables Note 11. Résultat par action Note 17. Capitaux propres Note 19. Intérêts Minoritaires
Note 9 : Avantages aux salariés	Note 2. Principes comptables Note 18. Avantages sur capitaux propres Note 25. Provisions
Note 10 : Autres provisions et passifs	Note 2. Principes comptables Note 9. Charges et produits non récurrents Note 25. Provisions Note 29. Litiges
Note 11 : Informations supplémentaires	Note 30. Engagements hors bilan Note 31. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint Note 32. Parties liées Note 33. Rémunérations des personnes clés du management Note 34. Honoraires des commissaires aux comptes
Note 12 : Actualité normative	Note 1. Bases de préparation des états financiers consolidés
Note 13 : Glossaire	Note 2. Principes comptables

NOTE 1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 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.

1.2 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.

1.3 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 461 633 696 euros

RCS Nanterre : 493 322 978

NAF : 6420Z

Le Conseil d'administration d'Edenred du 10 février 2016 a arrêté les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 mai 2016.

1.4 Monnaie de présentation et monnaies étrangères



La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Conformément à l'IAS 21 « Monnaies étrangères », 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 ou fermées.

1.5 Bases de préparation des états financiers consolidés



En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés d'Edenred au titre de l'exercice 2015 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2015. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2014 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.

Au 31 décembre 2015, 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.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION



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.

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.



2.1 Participations ne donnant pas le contrôle



Conformément à la norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », une entité doit fournir des informations relatives aux participations afin de permettre au lecteur d'évaluer :

- (a) la nature des intérêts détenus dans d'autres entités et les risques qui leur sont associés ;
- (b) les incidences de ces intérêts sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité.

Depuis février 2015, Edenred détient 34% du capital d'Union Tank Eckstein (UTA), un *leader* européen des cartes-essence pour les flottes de véhicules lourds. Cette acquisition, d'un montant d'environ 150 millions d'euros de valeur d'entreprise, représente une opportunité unique d'accélérer le développement du Groupe sur le marché de la gestion des frais professionnels.

Au 31 décembre 2015, cette participation confère à Edenred une influence notable sur UTA qui est donc consolidée par la méthode de la mise en équivalence.

Impact de l'intégration UTA sur les mises en équivalence du Groupe



Impact au compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	-
TOTAL RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	9	-



Impact au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Participation dans les sociétés mises en équivalence	150	-
TOTAL PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	150	-



Variation des participations UTA dans les sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE DE DÉBUT DE PÉRIODE	-	-
Acquisitions de participations mises en équivalence	164	-
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	-
Dividendes reçus de participations mises en équivalence	(23)	-
PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE DE FIN DE PÉRIODE	150	-

Information financière agrégée des participations mises en équivalence du Groupe



Compte de résultat

(en millions d'euros)	Montants avant la proportionnalisation de mise en équivalence et éliminations intercos	Montants après ajustement de juste valeur lié à l'acquisition	Montants des éliminations intercos	Montant avant calcul de la proportionnalisation	Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *
Volume d'émission	2 602	2 602		2 602	885
Chiffre d'affaires	68	68	-	68	23
Résultat d'exploitation courant	20	13	-	13	4
Résultat avant impôt	33	26	-	26	9
RÉSULTAT NET	31	25	-	25	9
RÉSULTAT GLOBAL	31	25	-	25	9

* Soit 34% d'UTA pour chaque agrégat présenté.



Bilan

(en millions d'euros)	Montants avant la proportionnalisation de mise en équivalence et éliminations intercos	Montants après ajustement de juste valeur lié à l'acquisition	Montants des éliminations intercos	Montant avant calcul de la proportionnalisation	Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *
Actifs non courants	28	157	-	157	53
Actifs courants	326	326	-	326	111
TOTAL ACTIF	354	483	-	483	164
Total capitaux propres	35	164		164	56
Passifs non-courants	0	0	-	0	0
Passifs courants	319	319	-	319	108
TOTAL PASSIF	354	483	-	483	164

* Soit 34% d'UTA pour chaque agrégat présenté.

2.2 Acquisitions et développements



Depuis le 1^{er} 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.

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 de 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.

Acquisitions et développements 2015

Le 27 février 2015, Edenred a finalisé l'acquisition de 34% d'**Union Tank Eckstein (UTA)**, un acteur européen majeur sur le marché des cartes-essence pour les flottes de véhicules lourds, pour un montant d'environ 150 millions d'euros de valeur d'entreprise. UTA est intégrée dans les comptes par la méthode de mise en équivalence sur l'exercice. L'opération est assortie d'une option d'achat portant sur 17% du capital, exerçable entre 2017 et 2019, ce qui permettra au Groupe de prendre une participation de 51% en cas d'exercice. L'écart de première consolidation a été affecté principalement sur la marque et la liste clients pour 46 millions d'euros, l'écart résiduel de 93 millions d'euros étant affecté en goodwill.

La quote-part de résultat de la mise en équivalence s'élève à 9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En mars 2015, Edenred et l'équipe dirigeante de **ProwebCE** se sont associés pour racheter 100% du capital de ProwebCE, leader français des solutions à destination des Comités d'entreprise. Edenred détient désormais 62% du capital de la société holding du Groupe. Cette opération, d'un montant de 50 millions d'euros de valeur d'entreprise, permet à Edenred de poursuivre sa croissance sur le marché français des Avantages aux salariés, tout en enrichissant son offre à destination des bénéficiaires. L'écart de première consolidation a été provisoirement affecté pour 14 millions d'euros, l'écart résiduel de 49 millions d'euros étant affecté en goodwill.

En juillet 2015, Edenred a annoncé la mise en place d'un partenariat avec **Daimler** au Brésil. Présent depuis plus de 25 ans sur le marché brésilien de la carte-essence avec sa solution phare *Ticket Car®*, Edenred s'est associé au groupe Daimler afin de lancer la carte Mercedes Service Card co-brandée avec *Ticket Car®*. Le groupe Daimler est un des leaders du marché des véhicules lourds au Brésil avec environ 450 000 camions Mercedes-Benz actuellement en circulation et plus de 30 000 immatriculations nouvelles en 2014. Le Groupe attend une contribution additionnelle au volume d'émission total du Brésil de l'ordre de 2% à 3% en 2016, avec une accélération les années suivantes.

Acquisitions et développements 2014

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-restaurants et des titres-loisirs à plus de 10 000 clients et 120 000 bénéficiaires.

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** en Malaisie, 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.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 Opération de rachat obligataire (290 millions d'euros) et nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros

Le 24 février 2015, le Groupe a annoncé le lancement d'une offre de rachat partiel en numéraire portant sur l'obligation à échéance octobre 2017. Ce rachat a été suivi d'une nouvelle émission obligataire en euros.

Le 10 mars 2015, le Groupe a placé une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans, assortie d'un coupon de 1,375%.

Cette nouvelle obligation permet notamment de financer le rachat 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 5,5 ans.

3.2 Paiement du dividende 2014

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie **le 30 avril 2015**, a approuvé un dividende 2014 d'un montant de

0,84 euro par action au titre de l'exercice 2014, assorti d'une option pour paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant.

L'option pour le paiement de 50% du dividende en actions, ouverte le 12 mai, s'est clôturée le 28 mai 2015. Cette opération s'est traduite par la création de 2 005 302 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 0,87% du capital social) dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris a eu lieu le 8 juin 2015.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1^{er} janvier 2015, 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 230 869 823 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros, et a été versé le 8 juin 2015. Cela correspond à 50% du dividende versé automatiquement en numéraire (soit 96 millions d'euros) et 53 millions d'euros versés aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

En synthèse, le dividende au titre de l'exercice 2014 a été versé en numéraire à hauteur de 149 millions d'euros et en actions nouvelles à hauteur de 42 millions d'euros.

3.3 Changement de gouvernance

Le 18 mai 2015, le Conseil d'administration d'Edenred a été informé par Jacques Stern, Président-directeur général depuis juillet 2010, de sa décision de quitter le Groupe le 31 juillet 2015 pour entamer une nouvelle étape de sa carrière.

Position d'Edenred

Le groupe **Edenred** convertissait les comptes de ses entités vénézuéliennes comme il suit :



- 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^{er} janvier 2014, converti en EUR ; soit 66,35 bolivars fuerte pour 1 euro ;
- 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.

3.5 Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2015

Faits marquants sur l'exercice

En février 2015, le gouvernement vénézuélien amende la loi sur le taux de change mettant en place un nouveau système de change, le SIMADI. La nouvelle loi unifie le système SICAD I et SICAD II, et crée un nouveau système le SIMADI. Le contrôle de change a donc trois taux de change officiels : CADIVI, SICAD et SIMADI. Ce dernier remplace le SICAD II et est destiné à combattre le marché parallèle,

Le 11 septembre 2015, Le Conseil d'administration d'Edenred a annoncé la nomination de Bertrand Dumazy au poste de Président-directeur général.

3.4 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 fuerte** 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 fuerte 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 premier 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 de dollars US, Edenred a pu obtenir près d'un million de dollars US à un taux moyen de 50,41 bolivars fuerte pour 1 dollar US.

en établissant un système de change légal d'offre et de demande ; ce système est ouvert à l'ensemble des entreprises et des particuliers souhaitant obtenir des dollars.

Le premier taux du SIMADI s'élevait à 170 bolivars fuerte pour un dollar US et fluctue tous les jours. Le taux de change officiel reste à 6,3 bolivars fuerte pour un dollar US sous le système CADIVI. Le taux de change sous le SICAD est fixé au minimum à 12 bolivars fuerte pour un dollar US et fluctue en fonction des enchères, aucune précision officielle n'a été communiquée par les autorités sur la première enchère du SICAD unifié et son fonctionnement.

Le 31 décembre 2015, les taux officiels retenus par le système de change étaient les suivants :

- le taux dans le cadre du système CADIVI était fixé à 6,3 bolivars fuerte pour un dollar US ;
- le taux dans le cadre du système SICAD unifié était fixé à 12 bolivars fuerte pour un dollar US aucune communication officielle n'a été publiée ;

- dans le cadre du système SIMADI, les taux de change flottant bolivar fuerte pour un dollar US sont négociés au jour le jour.

Depuis la mise en place du SIMADI, Edenred a pu obtenir une quantité négligeable de bolivars fuerte à un taux moyen de 196,50 bolivars pour un dollar US.

Position d'Edenred

Le SICAD II n'ayant plus d'existence juridique depuis le 12 février 2015, le Groupe a choisi d'appliquer les taux du nouveau système SIMADI, soit les taux de change les plus conservateurs.

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 jusqu'au 11 février 2015 puis la moyenne des taux du SIMADI depuis la mise en place du système (12 février 2015), converti en EUR ; soit 198,24 bolivars fuerte pour 1 euro ;
- taux de clôture : dernier taux du mois SIMADI du Bolivar Fuerte par rapport au dollar US du mois de décembre converti en EUR ; soit 216,32 bolivars fuerte pour 1 euro.

Les impacts sur une base annuelle 2014 de la conversion des comptes des entités libellées en bolivars vénézuéliens au taux de change retenu sont les suivants pour la conversion des comptes annuels 2015 :



- volume d'émission : (190) millions d'euros, soit -1,1% ;
- chiffre d'affaires : (12) millions d'euros, soit -1,2% ;
- résultat d'exploitation courant (EBIT) : (7) millions d'euros, soit -2,2% ;
- résultat net : (5) millions d'euros, soit -3,4% ;
- dette nette : +44 millions d'euros.

3.6 Événements post-clôture

Le 12 janvier 2016, Edenred a annoncé la signature d'un accord avec la société brésilienne Embratec visant à regrouper ses propres activités de gestion des frais professionnels au Brésil avec

celles d'Embratec au sein d'une coentreprise détenue à 65% par Edenred et à 35% par les actionnaires fondateurs d'Embratec. Ce rapprochement donnera ainsi naissance à un acteur majeur de la gestion des frais professionnels au Brésil.

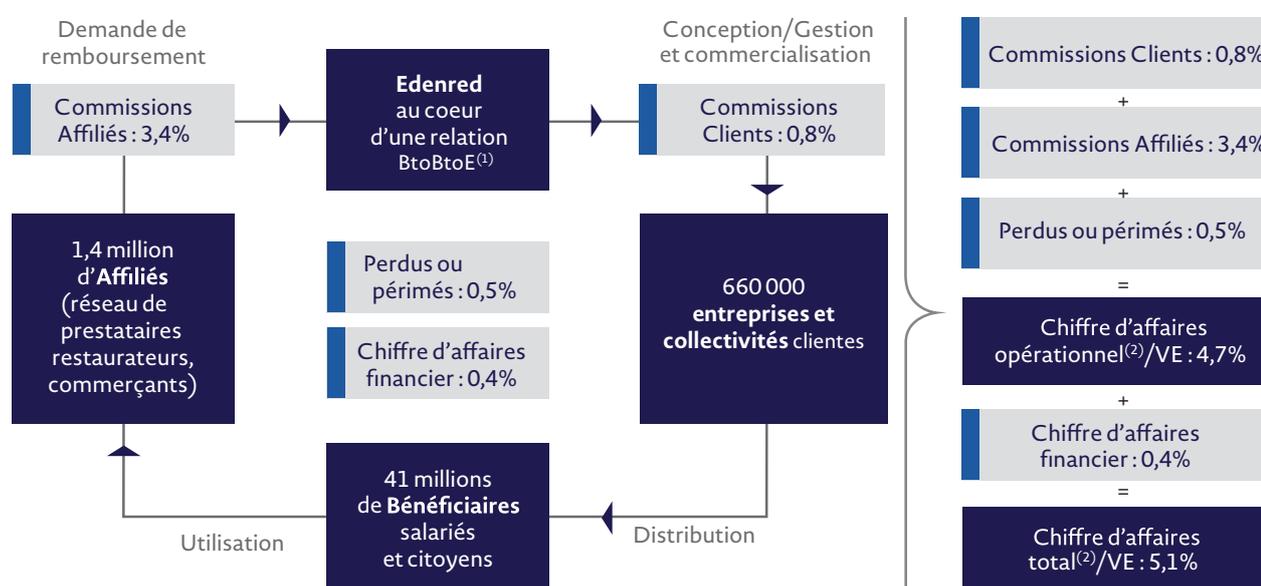
NOTE 4 L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Le modèle économique



Présentation du modèle économique simplifié d'Edenred

Un modèle économique unique



⁽¹⁾ Business to Business to Employees

⁽²⁾ Avec volume d'émission

VE : Volume d'émission

4.2 Secteurs opérationnels



La norme IFRS 8 requiert de présenter l'information financière regroupée par « secteurs opérationnels ». Les secteurs opérationnels doivent refléter les regroupements effectués par « le principal décideur opérationnel » lorsqu'il alloue les ressources et analyse les performances de l'ensemble consolidé.

Outre les aspects de similarité des caractéristiques économiques à long terme, la norme IFRS 8 énumère également cinq 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.

Principal décideur opérationnel



Le principal décideur opérationnel du Groupe est le Président-Directeur général assisté 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. En effet l'activité Edenred est multi-locale avec des décisions opérationnelles prises au niveau des zones géographiques homogènes.

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 correspondent au mode de fonctionnement interne.

Les regroupements



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 hors 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.

Présentation condensée des données financières

Exercice 2015



Résultat

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2015
VOLUME D'ÉMISSION	3 010	5 653	8 852	758	-	-	18 273
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	132	283	395	38	-	-	848
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	50	45	23	34	-	-	152
Chiffre d'affaires financier	13	19	33	4	-	-	69
Chiffre d'affaires externe au Groupe	195	347	451	76	-	-	1 069
Chiffre d'affaires intersecteurs	-	5	-	-	-	(5)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	195	352	451	76	-	(5)	1 069
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	42	108	202	12	(23)	-	341



Bilan

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2015
Goodwill	142	194	191	48	-	-	575
Immobilisations incorporelles	59	44	51	10	18	-	182
Immobilisations corporelles	3	10	16	6	2	-	37
Actifs financiers non courants	2	152	4	2	22	-	182
Actifs d'impôts différés	2	23	16	2	25	-	68
Actif non courant	208	423	278	68	67	-	1 044
Actif courant	817	852	1 089	189	160	-	3 107
TOTAL ACTIF	1 025	1 275	1 367	257	227	-	4 151
Capitaux propres et intérêts minoritaires	242	653	413	77	(2 830)	-	(1 445)
Passif non courant	18	72	32	6	1 507	-	1 635
Passif courant	764	550	921	174	1 552	-	3 961
TOTAL PASSIF	1 024	1 275	1 366	257	229	-	4 151

Exercice 2014



Résultat

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2014
VOLUME D'ÉMISSION	2 880	5 342	8 851	640	-	-	17 713
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
Chiffre d'affaires externe au Groupe	165	335	472	62	-	-	1 034
Chiffre d'affaires intersecteurs	-	5	-	-	-	(5)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	165	340	472	62	-	(5)	1 034
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	40	100	213	9	(19)	-	343



Bilan

(en millions d'euros)	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
Actif non courant	128	276	341	63	57	-	865
Actif courant	791	773	1 316	181	198	-	3 259
TOTAL ACTIF	919	1 049	1 657	244	255	-	4 124
Capitaux propres et intérêts minoritaires	245	649	531	50	(2 795)	-	(1 320)
Passif non courant	9	72	38	11	1 351	-	1 481
Passif courant	665	328	1 088	183	1 699	-	3 963
TOTAL PASSIF	919	1 049	1 657	244	255	-	4 124

Analyse des variations du volume d'émission, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant



La croissance organique correspond à la croissance comparable, c'est-à-dire à périmètre et change constants. Cet indicateur reflète la performance commerciale du Groupe.



Les variations entre 2015 et 2014 de l'activité du Groupe se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014	Δ Décembre 2015/Décembre 2014							
			Croissance organique		Effets de périmètre		Impact de change		Variation totale	
			En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %
VOLUME D'ÉMISSION	18 273	17 713	+1 533	+8,7%	+164	+0,9%	(1 137)	(6,4)%	+560	+3,2%
CA avec volume d'émission	848	843	+62	+7,4%	+5	+0,5%	(62)	(7,3)%	+5	+0,5%
CA sans volume d'émission	152	115	+5	+4,3%	+31	+27,2%	+1	+0,7%	+37	+32,2%
CA financier - <i>Float</i> libre	59	62	+4	+5,8%	+0	+0,4%	(7)	(11,1)%	(3)	(4,8)%
CA financier - Fonds réservés	10	14	(4)	(29,9)%	(0)	(0,1)%	-	+0,0%	(4)	(29,9)%
Chiffre d'affaires financier	69	76	(0)	(0,5)%	+0	+0,3%	(7)	(9,1)%	(7)	(9,3)%
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	1 069	1 034	+67	+6,4%	+36	+3,5%	(68)	(6,6)%	+35	+3,3%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	341	343	+33	+9,7%	+6	+1,5%	(41)	(11,9)%	(2)	(0,6)%

Présentation des secteurs opérationnels par indicateur

Variation du volume d'émission



Le volume d'émission correspond à la valeur faciale des titres papier 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.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Volume d'émission 2015	3 010	5 653	8 852	758	-	18 273
Volume d'émission 2014	2 880	5 342	8 851	640	-	17 713
Variation	+130	+311	+1	+118	-	+560
% de variation en publié	+4,5%	+5,8%	+0,0%	+18,5%	-	3,2%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+108	+235	+1 095	+95	-	+1 533
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+3,7%	+4,4%	+12,4%	+14,8%	-	+8,7%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.

Variation du chiffre d'affaires



Chiffre d'affaires total

Le chiffre d'affaires total est composé du chiffre d'affaires avec volume d'émission, du chiffre d'affaires sans volume d'émission et chiffre d'affaires financier.

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.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires externe 2015	195	347	451	76	-	1 069
Chiffre d'affaires externe 2014	165	335	472	62	-	1 034
Variation	+30	+12	(21)	+14	-	+35
% de variation en publié	+17,9%	+3,4%	(4,5)%	+23,6%	-	+3,3%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	(4)	+7	+58	+6	-	+67
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(2,5)%	+2,0%	+12,2%	+10,1%	-	+6,4%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.



Chiffre d'affaires 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 nettes des remises et ristournes accordées. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des titres papiers 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.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2015	132	283	395	38	-	848
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2014	127	270	413	33	-	843
Variation	+5	+13	(18)	+5	-	+5
% de variation en publié	+3,9%	+4,5%	(4,3)%	+15,4%	-	+0,5%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+0	+9	+49	+4	-	+62
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+0,2%	+3,3%	+11,9%	+11,8%	-	+7,4%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.



Chiffre d'affaires 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.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires sans VE 2015	50	45	23	34	-	152
Chiffre d'affaires sans VE 2014	21	45	24	25	-	115
Variation	+29	+0	(1)	+9	-	+37
% de variation en publié	+136,9%	+1,1%	(2,7)%	+34,3%	-	+32,2%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	(0)	(1)	+4	+2	-	+5
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(2,1)%	(1,1)%	+18,0%	+6,3%	-	+4,3%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.

Chiffre d'affaires financier



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.

Le chiffre d'affaires financier représente des produits d'exploitation de ce métier et, cumulé avec le chiffre d'affaires opérationnel, forme le chiffre d'affaires total du Groupe.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires financier 2015	13	19	33	4	-	69
Chiffre d'affaires financier 2014	17	20	35	4	-	76
Variation	(4)	(1)	(2)	+0	-	(7)
% de variation en publié	(22,9)%	(6,6)%	(7,5)%	+23,7%	-	(9,3)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	(4)	(1)	+5	+0	-	(0)
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(22,9)%	(8,5)%	+12,6%	+20,7%	-	(0,5)%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.

Variation du 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 ».



(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Résultat d'exploitation courant 2015	42	108	202	12	(23)	341
Résultat d'exploitation courant 2014	40	100	213	9	(19)	343
Variation	+2	+8	(11)	+3	(4)	(2)
% de variation en publié	+3,9%	+7,4%	(5,2)%	+35,6%	+16,7%	(0,6)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	(6)	+7	+32	+3	(3)	+33
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(15,2)%	+6,6%	+15,0%	+29,7%	+9,8%	+9,7%

* Cf. Note 13 - Glossaire pour la définition de la notion de données comparables.

4.3 Charges d'exploitation



(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
Coûts de personnel	(331)	(302)
Coûts des ventes	(135)	(132)
Taxes d'exploitation	(30)	(31)
Loyers	(20)	(18)
Autres charges d'exploitation	(165)	(170)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION ⁽¹⁾	(681)	(653)

(1) Au 31 décembre 2015 les charges d'exploitation sont impactées à hauteur de 26 millions d'euros par l'effet taux de change et (23) millions d'euros d'effet de périmètre.

4.4 Réconciliation de la marge brute d'autofinancement



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat net, part du Groupe	177	164
Part des minoritaires	5	4
Quote-part des sociétés mise en équivalence	(9)	(0)
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	52	41
Impôts différés	(9)	(8)
Variation des provisions financières	2	2
Mises au rebus	-	2
Charges liées au paiement en actions	14	15
Impact non cash des autres produits et charges non récurrents	(2)	(1)
Différence entre impôt décaissé et charge d'impôt	2	11
Dividendes reçus des mises en équivalence	23	0
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	255	230
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(2)	1
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration)	27	30
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	280	261

4.5 Variation du besoin en fonds de roulement

Compte tenu de la nature des activités Edenred, les éléments du besoin en fonds de roulement principalement suivis sont les fonds à rembourser et les fonds réservés. Ces deux agrégats sont des indicateurs clefs dans la gestion de l'activité.

Fonds à rembourser



Les fonds à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres de services en circulation et aux fonds chargés sur les cartes non remboursés.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014	Variation Décembre 2015/ Décembre 2014
Stocks (nets)	19	14	5
Clients (nets)	973	1 035	(62)
Autres tiers actifs (nets)	272	272	-
BFR Actif	1 264	1 321	(57)
Fournisseurs	82	67	15
Autres tiers passifs	172	169	3
Fonds à rembourser	3 564	3 615	(51)
BFR Passif	3 818	3 851	(33)
BFR NET NÉGATIF	2 554	2 530	24
Dettes d'IS	13	16	(3)
BFR NET NÉGATIF (YC DETTES D'IS)	2 567	2 546	21

(en millions d'euros)	Décembre 2015
BFR net de début de période	2 530
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	129
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	12
Éléments de BFR inclus dans les cessions	(17)
Dépréciations	4
Différence de conversion	(104)
Reclassements vers les autres postes du bilan	-
Variation nette de BFR	24
BFR NET DE FIN DE PÉRIODE	2 554

(1) Cf. tableau de financement 1.4

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*[®] et *Ticket CESU*, au Royaume-Uni et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restrictions 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.

Le dossier d'agrément de Ticket Servicios auprès de la Banque Centrale brésilienne (« BACEN ») est en cours de validation. Dès homologation attendue en fin d'année 2016 ou début d'année 2017, la réglementation BACEN pourrait rendre obligatoire le reclassement, en fonds réservés, de 40% du *float* utilisateur de l'activité Benefits. Cette ségrégation des fonds pourrait être de 60% en 2017, 80% en 2018 et 100% en 2019.

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (599 millions d'euros), au Royaume-Uni (165 millions d'euros), en Roumanie (43 millions d'euros), aux États - Unis (21 millions) et en Inde (12 millions).



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014	Variation Décembre 2015/ Décembre 2014
FONDS RÉSERVÉS	858	797	61

(en millions d'euros)	Décembre 2015
Fonds réservés de début de période	(797)
Variation de la période en données comparables *	(41)
Autres variations	(12)
Différence de conversion	(8)
Variation nette des Fonds réservés	(61)
FONDS RÉSERVÉS DE FIN DE PÉRIODE	(858)

* Cf. tableau de financement 1.4.

4.6 Comptes de tiers actifs et passifs

Comptes clients



Détail des comptes clients entre valeur brute et dépréciations

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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Valeurs brutes	1 004	1 063
Dépréciations	(31)	(28)
VALEURS NETTES DES COMPTES CLIENTS	973	1 035

Détails des stocks et autres tiers actifs



Détail des comptes de 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.



Pour Edenred, les stocks se composent principalement de cartes et de papier pour impression des titres.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Stocks	19	15
TVA à récupérer	89	58
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	4
Créances d'impôts et taxes	10	23
Autres débiteurs	161	177
Charges constatées d'avance	11	12
VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	293	289
Dépréciations	(2)	(3)
VALEURS NETTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	291	286

Détails des autres tiers passifs



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
TVA à payer	29	24
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	56	54
Dettes d'impôts et taxes (hors IS)	8	11
Produits constatés d'avance	14	7
Autres créanciers	65	73
TOTAL AUTRES TIERS PASSIFS	172	169
Dettes d'IS	13	16
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	185	185

NOTE 5 ACTIFS NON COURANTS

5.1 Détail des amortissements, provisions et dépréciations



Les amortissements, provisions et dépréciations reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Amortissements	(47)	(38)
Provisions et dépréciations	0	0
TOTAL	(47)	(38)

5.2 Goodwills



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.

Goodwills positifs

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 goodwills 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 « Regroupement d'entreprises », applicables aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1^{er} 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 est présenté séparément au bilan.

Les goodwills 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. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat et est irréversible.

Goodwills négatifs

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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Valeurs brutes	734	724
Amortissements cumulés et dépréciations	(159)	(154)
TOTAL EN VALEUR NETTE	575	570

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Brésil (y compris Repom)	131	177
France (Ticket Cadeaux)	91	91
France ProwebCE	49	-
Mexique	49	53
Royaume-Uni (y compris Prepay Technologies)	53	50
Italie	46	46
Roumanie	32	32
Finlande	19	19
Suède	19	19
Japon	19	17
États-Unis	15	13
République Tchèque	12	12
Dubaï	9	8
Colombie	5	7
Portugal	6	6
Autres (inférieurs à 5 millions d'euros)	20	20
TOTAL EN VALEUR NETTE	575	570



La variation des goodwill nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
VALEUR NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	570	574
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre *	49	39
• France (Acquisition ProwebCE)	49	-
• Finlande (acquisition liste clients Nets Prepaid)	-	19
• Mexique (acquisition Punto Clave)	-	8
• Dubaï (acquisition C3 Card)	-	8
• Malaisie (acquisition Cardtrend)	-	3
• Autres acquisitions	-	1
Cessions de l'exercice	-	-
Dépréciations	(2)	-
Différence de conversion	(42)	(40)
Valorisations/actualisations PUT et autres	(0)	(2)
Reclassements et autres variations	(0)	(1)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE	575	570

* Cf. Note 2 pour plus d'informations.

5.3 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.

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.



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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
VALEURS BRUTES		
Marque Kadéos	19	19
Autres marques	26	21
Listes clients	119	111
Licences, logiciels	186	156
Autres immobilisations incorporelles	66	56
TOTAL VALEURS BRUTES	416	363
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Marques	(10)	(10)
Listes clients	(66)	(58)
Licences, logiciels	(112)	(93)
Autres immobilisations incorporelles	(46)	(42)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(234)	(203)
VALEURS NETTES	182	160



Tableau de variation des immobilisations incorporelles :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE	160	132
Entrées de périmètre	26	12
Immobilisations générées en interne	40	34
Acquisitions	-	13
Dotations aux amortissements	(32)	(25)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(1)	(7)
Cessions	(0)	(0)
Différence de conversion	(11)	(0)
Reclassements	-	1
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	182	160



La valeur nette comptable des principales immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Marque Kadéos	19	19
Marque Rikskuponger	3	3
Marque Prepay	2	2

5.4 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.

Conformément à la norme IAS 40 « 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.

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.

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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Terrains	0	0
Constructions	4	7
Agencements	26	23
Matériels et mobiliers	105	102
Immobilisations en cours	0	4
VALEUR BRUTE	135	136

(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Constructions	(1)	(1)
Agencements	(15)	(14)
Matériels et mobiliers	(82)	(77)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(98)	(92)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(98)	(92)

(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Terrains	0	0
Constructions	3	6
Agencements	11	9
Matériels et mobiliers	23	25
Immobilisations en cours	0	4
VALEUR NETTE	37	44



La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE	44	58
Entrées de périmètre	0	2
Investissements	17	15
Cessions	(1)	(0)
Dotations aux amortissements	(14)	(13)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(2)	(0)
Différence de conversion	(7)	(17)
Autres reclassements	(0)	(1)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	37	44

5.5 Tests de dépréciation



Valeur recouvrable des immobilisations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les goodwills, 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 goodwills et aux marques).

Reprises des dépréciations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les dépréciations des goodwills 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.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Unités Génératrices de Trésorerie

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 goodwills et les actifs corporels, sont alloués à des UGT.

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.

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 nette comptable correspond à la valeur nette comptable des capitaux engagés.

Chez Edenred, elle décompose ainsi :



- goodwill ;
- immobilisations corporelles et incorporelles ;
- BFR hors *float* et dont dette d'IS.

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

La méthode consiste dans un premier temps à calculer la juste valeur (cf. ci-dessous) et la comparer à la valeur nette comptable. Le Groupe considère qu'un écart supérieur à 20% entre la juste valeur

et la valeur nette comptable est synonyme d'une perte de valeur potentielle. Lorsqu'une perte de valeur est identifiée selon cette méthode ou en cas de modification des circonstances économique du pays ou propres à l'activité locale, un test fondé sur les flux futurs de trésorerie est effectué afin de déterminer la perte de valeur potentielle par comparaison avec la valeur nette comptable.



La méthodologie appliquée est la suivante :

Étape 1 : Juste valeur diminuée du coût des ventes

Multiple de l'excédent brut d'exploitation :

Ce procédé est une 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'EBITDA 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 et dans une fourchette comparable aux multiples de valorisation du groupe Edenred.

En cas d'identification d'une perte de valeur potentielle, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé (Étape 2).

Étape 2 * : Valeur d'utilité

Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés :

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de cinq ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) du Groupe, décliné par zones géographiques. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

* Effectué dans deux cas :

- 1) si la première méthode a montré des signes de perte de valeur ;
- 2) si la filiale ou le pays présente des circonstances économiques particulières.

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une dépréciation à comptabiliser, la dépréciation comptabilisée est égale différence entre la valeur nette comptable des capitaux engagés et la valeur d'utilité de l'UGT testée. La dépréciation est constatée dans le poste « Charges et produits non récurrents » et est irréversible.



Les UGT suivantes ont fait l'objet de test selon la valeur d'utilité au cours de l'exercice 2015 :

Brésil (Repom), Royaume-Uni (Prepay Technologies), la Finlande, la Suède, le Japon, la Colombie et le Portugal.

Les UGT suivantes ont fait l'objet de test selon la valeur d'utilité au cours de l'exercice 2014 :

Brésil (Repom), Royaume-Uni (Prepay Technologies), la Roumanie et la Suède.

Pertes de valeurs comptabilisées

Les pertes de valeur cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels s'élevaient à (173) millions d'euros au 31 décembre 2015, contre (190) millions d'euros au 31 décembre 2014. Une perte de valeur de (2) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2015 (cf. Note 10.1), une perte de (4) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice précédent.

Les UGT concernées par les pertes de valeur cumulées se détaillent comme suit :

	Décembre 2015											
	France - Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>												
Goodwill	196	-	(105)	91	538	-	(54)	484	734	-	(159)	575
Marques	19	-	-	19	26	(5)	(5)	16	45	(5)	(5)	35
Listes clients	21	(8)	(13)	-	98	(37)	(8)	53	119	(58)	(8)	53
Autres immobilisations incorporelles	46	(27)	(8)	11	206	(123)	-	83	252	(157)	(1)	94
Immobilisations corporelles	21	(17)	-	4	114	(81)	-	33	135	(98)	-	37
TOTAL	303	(59)	(119)	125	982	(259)	(54)	669	1 285	(318)	(173)	794

	Décembre 2014											
	France - Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortis- sements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>												
Goodwill	196	-	(105)	91	528	-	(49)	479	724	-	(154)	570
Marques	19	-	-	19	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
TOTAL	264	(28)	(126)	110	959	(231)	(64)	664	1 223	(259)	(190)	774

Hypothèses clés



En 2015, le taux d'actualisation fondé sur le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) s'élève en moyenne à 9,4% pour le Groupe (9,2% en 2014). Eu égard à l'aspect multi-local de nos activités, Edenred a calculé un taux moyen du Groupe et estimé un taux par UGT afin d'effectuer les tests basés sur la valeur d'utilité.

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2015	2014	2015 *	2014
Amérique latine	13,2% - 18,6%	16,6%	3,0% - 4,6%	4,0%
Reste du Monde	10,4%	N/A	1,2%	N/A

* Source : prévision d'inflation du FMI pour 2020.

Analyses de sensibilité

Sensibilité aux taux



(en millions d'euros)	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	(1)	(0)	-	-	(1)	-	-	-
Amérique latine	(1)	(0)	0	1	(1)	(0)	0	1
Reste du Monde	-	-	-	-	-	-	-	-

Au 31 décembre 2015, les variations du WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) et de taux de croissance à l'infini auraient eu un impact sur la zone Europe hors France et Amérique latine.

Concernant les taux d'actualisation, les impacts sur le montant de la perte à comptabiliser :

- une hausse de 50 points de base aurait augmenté la perte à comptabiliser, de moins d'1 million d'euros pour les deux zones ;
- une hausse de 100 points de base aurait augmenté d'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser pour les deux zones ;
- une diminution de 50 points de base aurait diminué la perte à comptabiliser d'un montant inférieur à 1 million d'euros pour la zone Amérique latine ;
- une diminution de 100 points de base aurait diminué la perte à comptabiliser d'environ 1 million d'euros pour la zone Amérique latine.

Concernant les taux de croissance à l'infini, les impacts sur le montant de la perte à comptabiliser :

- une hausse de 50 points de base aurait eu un impact inférieur à 1 million d'euros pour la zone Amérique latine ;
- une hausse de 100 points de base aurait eu un impact d'environ 1 million d'euros pour les deux zones ;
- une diminution de 50 points de base aurait augmenté la perte de valeur à comptabiliser d'un montant inférieur à 1 million d'euros pour la zone Amérique latine ;
- une diminution de 100 points de base aurait augmenté la perte de valeur à comptabiliser d'environ 1 million d'euros pour les deux zones ;

Sensibilité aux flux



(en millions d'euros)	Sensibilité à la croissance de l'activité		Sensibilité au taux de marge	
	-10%	+10%	-100 bp	+100 bp
France	-	-	-	-
Europe hors France	-	-	-	-
Amérique latine	(1)	1	(0)	0
Reste du Monde	-	-	-	-

Au 31 décembre 2015, une diminution de 10% des hypothèses de croissance de l'activité aurait augmenté d'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

Une diminution de 100 points de base des hypothèses de marge aurait augmenté d'un montant inférieur à 1 million d'euros la perte de valeur à comptabiliser.

NOTE 6 ÉLÉMENTS FINANCIERS

6.1 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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Coût de l'endettement brut	(42)	(47)
Effet des instruments de couverture	10	6
Produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie	0	0
Coût de l'endettement net	(32)	(41)
Gains (Pertes) sur écarts de change	-	1
Autres produits et charges financiers	(15)	(6)
RÉSULTAT FINANCIER	(47)	(46)

6.2 Actifs financiers courants



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 et seulement lorsque ce dernier devient une partie selon les dispositions contractuelles de l'instrument.

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

Prêts et créances : 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 à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêt 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.

Actifs détenus jusqu'à échéance : 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 sont détenus jusqu'à échéance 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'arrêt 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.

Actifs financiers disponibles à la vente : 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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015			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	37	-	37	47	-	47
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	41	(1)	40	52	(1)	51

6.3 Trésorerie et autres placements de trésorerie



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.

Autres placements de trésorerie

Le poste « Autres placements de trésorerie » comprend les placements dont l'échéance est supérieure à trois mois et inférieur à un an. 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 norme IAS 39. 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 retenus dans le calcul de l'endettement net.



	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>						
Disponibilités	174	-	174	129	-	129
Dépôts à terme et assimilés à moins de trois mois	272	-	272	288	-	288
Obligations et titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-
Comptes bancaires rémunérés	-	-	-	-	-	-
SICAV et FCP à moins de trois mois	21	-	21	8	-	8
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	467	-	467	425	-	425
Dépôts à terme et assimilés à plus de trois mois	476	(3)	473	664	(3)	661
Obligations et titres de créances négociables	2	-	2	4	-	4
Comptes bancaires rémunérés	-	-	-	-	-	-
SICAV et FCP à plus de trois mois	3	-	3	-	-	-
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	481	(3)	478	668	(3)	665
TOTAL TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	948	(3)	945	1 093	(3)	1 090

Les autres placements de trésorerie sont composés à hauteur de 30 millions d'euros par des placements libellés en bolivar fuerte vénézuélien (au taux de change de clôture 198,7 bolivars fuerte

pour 1 dollar US) dont 26 millions d'euros ont pour contrepartie au passif le fonds de roulement structurel des entités vénézuéliennes.

6.4 Dettes financières et autres passifs financiers



Dettes financières

Les emprunts obligataires et 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.

Les autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif d'intérêt incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.



(en millions d'euros)	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Non courant	Courant	Total
Emprunts obligataires	1 476	-	1 476	1 307	-	1 307
Emprunts bancaires	-	2	2	-	2	2
DETTES FINANCIÈRES	1 476	2	1 478	1 307	2	1 309
CONCOURS BANCAIRES	-	61	61	-	28	28
Dépôts et cautionnements	9	3	12	12	1	13
Engagements d'achat	26	1	27	32	9	41
Instruments dérivés	-	30	30	-	10	10
Autres	3	11	14	2	6	8
AUTRES PASSIFS FINANCIERS	38	45	83	46	26	72
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 514	108	1 622	1 353	56	1 409

Les dettes et autres passifs financiers ne sont assortis d'aucune clause particulière (dont notamment des covenants) susceptible d'en modifier significativement les termes.

Dettes financières

1) Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2015, le Groupe présente un encours brut d'emprunts obligataires de 1 485 millions d'euros qui se ventile ainsi :

Date d'émission	Montant en M€	Coupon	Échéance
10/03/2015	500	1,375%	10 ans 10/03/2025
30/10/2013	250	2,625%	7 ans 30/10/2020
23/05/2012	225	3,750%	10 ans 23/05/2022
06/10/2010	510	3,625%	7 ans 06/10/2017
ENCOURS BRUT EMPRUNTS OBLIGATAIRES	1 485		

En février 2015, le Groupe a procédé à un rachat partiel de dette obligataire pour un montant de 290 millions d'euros de l'obligation à échéance octobre 2017 (coupon de 3,625%).

En mars 2015, ce rachat a été suivi d'une nouvelle émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 1,375% avec une maturité 10 mars 2025.

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 5,5 ans.

2) Emprunts bancaires



Depuis le dernier remboursement de 200 millions d'euros, intervenu dans le quatrième trimestre 2014 sur un emprunt amortissable de 900 millions d'euros à l'origine (juin 2010), le Groupe présente un encours d'emprunts bancaires de 2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Analyse par échéance

1) Valeurs comptables : Analyse par échéance

a. Au 31 décembre 2015



(en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà	2015
Dettes et autres passifs financiers	108	535	15	5	261	698	1 622
TOTAL	108	535	15	5	261	698	1 622

b. Au 31 décembre 2014



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

2) Lignes de crédit

Au 31 décembre 2015, Edenred disposait de 700 millions d'euros de ligne de crédit confirmée non utilisée avec une échéance fin juin 2019. Cette ligne est destinée à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

6.5 Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette



(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
Dettes financières non courantes	1 476	1 307
Autres passifs financiers non courants	38	46
Dettes financières courantes	2	2
Autres passifs financiers courants	45	26
Concours bancaires	61	28
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 622	1 409
Actifs financiers courants	(40)	(51)
Autres placements de trésorerie	(478)	(665)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(467)	(425)
TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(985)	(1 141)
DETTE NETTE	637	268



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Dette nette début de période	268	276
Augmentation (diminution) des dettes financières non courantes	169	(155)
Augmentation (diminution) des autres passifs financiers non courants	(8)	(21)
Diminution (augmentation) des autres placements de trésorerie	187	218
Diminution (augmentation) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, net des concours bancaires	(9)	(4)
Augmentation (diminution) des autres postes financiers	30	(46)
Augmentation (diminution) de la dette nette sur la période	369	(8)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	637	268

6.6 Instruments financiers et gestion des risques de marché



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 chaque clôture. L'intention d'utilisation de l'instrument dérivé détermine sa classification IFRS et a fortiori la comptabilisation des variations de juste valeur.

La plupart des dérivés de taux et de change utilisés par Edenred sont qualifiés d'instruments de couverture. La comptabilité de couverture est applicable 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 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 comptabilisé en résultat.

Risque de taux : Analyse taux fixe/taux variable

1) Impact des couvertures

Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :

	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
Dettes à taux fixe *	1 476	2,73%	100%	1 307	3,40%	100%
Dettes à taux variable	2	9,08%	0%	2	7,60%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 478	2,74%	100%	1 309	3,41%	100%

* Les taux mentionnés pour la dette à taux fixe correspondent aux taux contractuels (soit 3,625%, 3,750%, 2,625% et 1,375%) appliqués au nombre de jours exact de l'année divisé par 360.

Après couverture

Après opérations de couverture de taux, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
Dettes à taux fixe	442	1,95%	30%	436	3,21%	33%
Dettes à taux variable	1 037	1,96%	70%	873	2,41%	67%
DETTES FINANCIÈRES	1 478	1,96%	100%	1 309	2,68%	100%

2) Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2015, le programme de couverture de taux s'élève à 1 365 millions d'euros, dont 1 080 millions d'euros de couverture de dette à taux fixe à l'origine, 50 millions d'euros de couverture de dette à taux variable et 235 millions d'euros de couverture de placement à taux variable à l'origine.

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant notionnel	Juste valeur	2016	2017	2018	2019	2020 et au-delà
BRL : swaps receveur de taux fixe ⁽¹⁾	235	(19)	61	93	58	23	-
EUR : swaps payeurs de taux fixe	50	(1)	-	-	-	-	50
EUR : swaps payeurs de taux variable	1 080	27	-	500	-	-	580
TOTAL	1 365	7	61	593	58	23	630

(1) 1 015 millions de reais brésiliens (BRL) équivalents à 235 millions d'euros.

3) Sensibilité au risque de taux

Edenred est soumis au risque de variation des taux d'intérêt 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 2015 restent identiques sur une année.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt (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
(en millions d'euros)				
Dette à taux variable après couverture	9	(9)	-	-
Instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-
TOTAL	9	(9)	-	-

* Baisse des taux de 100 bp y compris dans les niveaux négatifs.

Risque de change : Analyse par devise

1) Impact des couvertures

Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :



	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
(en millions d'euros)						
EUR	1 476	2,73%	100%	1 307	3,40%	100%
Autres devises	2	9,21%	0%	2	7,69%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 478	2,74%	100%	1 309	3,16%	100%

Après couverture

Après opérations de couverture de change, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :



	Décembre 2015			Décembre 2014		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
(en millions d'euros)						
EUR	1 470	1,93%	99%	1 302	2,65%	99%
Autres devises	8	6,91%	1%	7	6,68%	1%
DETTES FINANCIÈRES	1 478	1,96%	100%	1 309	2,68%	100%

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 2015, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de -1 million d'euros.

Elle se détaille comme suit :



<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nominale	Juste valeur	2016	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà
GBP	209	(1)	209	-	-	-	-	-
SEK	4	0	4	-	-	-	-	-
CZK	38	(0)	38	-	-	-	-	-
MXN	55	(1)	55	-	-	-	-	-
JPY	17	1	17	-	-	-	-	-
Autres	17	(0)	17	-	-	-	-	-
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE	340	(1)	340	-	-	-	-	-
ZAR	3	(0)	3	-	-	-	-	-
USD	1	0	1	-	-	-	-	-
RUB	1	0	1	-	-	-	-	-
HKD	1	(0)	1	-	-	-	-	-
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE	6	-	6	-	-	-	-	-
TOTAL	346	(1)	346	-	-	-	-	-

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) 15 millions d'euros, Mexique (MXN) 3 millions d'euros et Venezuela (VEF) 1 million d'euros.

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 2015. 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.

Au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Décembre 2015 Valeur au bilan	Total des flux contractuels						2021 et au-delà
			2016	2017	2018	2019	2020	
Emprunts obligataires	1 476	1 476	-	522	-	-	261	693
Emprunts bancaires	2	2	2	-	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	182	40	36	22	22	21	41
DETTES FINANCIÈRES	1 478	1 660	43	558	22	22	282	733
Concours bancaires	61	61	61	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	83	82	45	12	15	5	-	5
Intérêts futurs	N/A	(26)	(12)	(11)	(5)	(4)	(2)	8
CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	144	117	94	2	9	1	(2)	13
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 622	1 777	137	560	31	23	280	746

Au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Décembre 2014 Valeur au bilan	Total des flux contractuels						2020 et au-delà
			2015	2016	2017	2018	2019	
Emprunts Obligataires	1 307	1 307	-	-	821	-	-	486
Emprunts Bancaires	2	2	2	-	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	181	44	44	37	15	15	26
DETTES FINANCIÈRES	1 309	1 490	46	44	858	15	15	512
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)
CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	100	61	45	2	(6)	16	2	2
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 409	1 551	91	46	852	31	17	514

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 2015, 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.

Instruments financiers

Valeur de marché des instruments financiers



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	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
ACTIF								
Actifs financiers non courants	32	32	-	-	-	-	32	-
Clients (nets)	973	973	-	-	-	-	973	-
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	3	-	-	-	-	3	-
Autres débiteurs (nets)	22	22	-	-	-	-	22	-
Charges constatées d'avance	11	11	-	-	-	-	11	-
Fonds réservés	858	858	-	-	858	-	-	-
Actifs financiers courants	40	-	-	-	-	-	3	37
Autres placements de trésorerie	478	478	3	-	475	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	467	467	21	-	272	-	174	-
TOTAL	2 884	2 844	24	-	1 605	-	1 218	37
PASSIF								
Dettes financières non courantes	1 476	1 485	-	-	-	1 485	-	-
Autres passifs financiers non courants	38	38	-	-	-	38	-	-
Dettes financières courantes	2	2	-	-	-	2	-	-
Concours bancaires	61	61	-	-	-	61	-	-
Autres passifs financiers courants	45	45	-	-	-	15	-	30
Titres à rembourser	3 564	3 564	-	-	-	-	3 564	-
Fournisseurs	82	82	-	-	-	-	82	-
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	56	56	-	-	-	-	56	-
Autres créanciers	39	39	-	-	-	-	39	-
Produits constatés d'avance	14	14	-	-	-	-	14	-
TOTAL	5 377	5 386	-	-	-	1 601	3 755	30

Valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur



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).



(en millions d'euros)

	Juste valeur Décembre 2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF				
Actifs financiers courants	37	-	37	-
Autres placements de trésorerie	-	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	21	21	-	-
TOTAL	58	21	37	-
PASSIF				
Dettes financières non courantes	-	-	-	-
Autres passifs financiers non courants	-	-	-	-
Dettes financières courantes	-	-	-	-
Concours bancaires	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	30	-	30	-
TOTAL	30	-	30	-

Instruments financiers dérivés



(en millions d'euros)

	Qualification IFRS	Décembre 2015			Décembre 2014		
		Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale	Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale
Instruments financiers Actif							
Instruments dérivés de taux	<i>Fair Value Hedge</i>	29	800	-	34	850	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	4	50	-	4	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair Value Hedge</i>	4	-	105	8	-	240
Instruments dérivés de change	<i>Net Investment Hedge</i>	-	-	-	1	-	39
Instruments dérivés de change	<i>Trading</i>	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers Passif							
Instruments dérivés de taux	<i>Cash-Flow Hedge</i>	(19)	235	-	(8)	415	-
Instruments dérivés de taux	<i>Fair Value Hedge</i>	(6)	230	-	-	-	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	(1)	50	-	-	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair Value Hedge</i>	(5)	-	241	(1)	-	69
INSTRUMENTS FINANCIERS NETS		6	1 365	346	38	1 365	348



L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2015 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 est positive, (ii) de la probabilité de défaut et (iii) de la perte en cas de défaut. Au 31 décembre 2015, les ajustements au titre du risque de crédit sont non significatifs.

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 2014	Nouvelles opérations	Variation de juste valeur	Recyclage résultat	Décembre 2015
Instruments de couverture de flux de trésorerie (après impôts)	(4)	-	(7)	(3)	(14)

NOTE 7 IMPÔTS

7.1 Impôt sur les bénéfices et taux normatif



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'impôt s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.



Edenred a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Par conséquent, la charge d'impôt de la période inclut également la charge au titre de la CVAE.

Charge d'impôt



<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2015	Décembre 2014
Charge d'impôt exigible	(112)	(110)
Provisions pour risques fiscaux	4	3
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(108)	(107)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	7	9
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	3	(1)
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	10	8
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(98)	(99)

Sur l'exercice 2015 :

- la charge d'impôt inclut la taxe additionnelle de 3% sur les dividendes versés pour (5) millions d'euros ;
- la charge d'impôt inclut également (2) millions d'euros de charge au titre de la CVAE ;
- suite aux divers contentieux en cours, des provisions pour risques fiscaux ont été reprises avec objet à hauteur de 4 millions d'euros.

Preuve d'impôt



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat opérationnel avant impôt	267	267
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	(0)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT RETRAITÉ DU RÉSULTAT DES MEE (A)	271	267
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	2	1
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-
Autres	11	12
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	13	13
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	10	(11)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	294	269
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE (E)	34,43%	34,43%
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(101)	(93)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
• au différentiel de taux courant des pays étrangers	14	10
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(2)	(2)
• à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	3	-
• à des impacts de changement de taux d'impôts différés	3	(1)
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	4	(1)
• à d'autres éléments	(17)	(10)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	5	(4)
Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)	(96)	(97)
Impôt au taux réduit (i)	(2)	(2)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(98)	(99)

Taux normatif d'impôt



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat opérationnel avant impôt	271	267
Retraitement des produits et charges non récurrents	23	30
Résultat courant avant impôt	294	297
Charge d'impôt du Groupe	(98)	(99)
Retraitement de l'impôt rattaché au total des produits et charges non récurrents	(5)	(8)
Retraitement des autres éléments atypiques ⁽¹⁾	7	8
Charge d'Impôt du Groupe normative	(96)	(99)
TAUX D'IMPÔT NORMATIF	32,8%	33,2%

(1) Dont 4 millions d'euros de reprises de provisions avec objet pour risques fiscaux et (5) millions d'euros de taxe sur dividendes.

7.2 Impôts différés



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^{er} 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.

Les actifs et passifs d'impôts différés se compensent si et seulement si :

- Edenred a un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôts exigibles ; et
- les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	20	18
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	11	20
Pertes fiscales activées	36	32
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	67	70
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	14	18
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	71	78
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	84	96
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	(17)	(26)

Au 31 décembre 2015, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 23 millions d'euros, dont 11 millions d'euros pour les Structures Mondiales (Edenred SA), 2 millions d'euros pour le Royaume-Uni et 2 millions d'euros pour Singapour.

Au 31 décembre 2015, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se compose de pertes fiscales pour un montant de

23 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 18 millions d'euros sans limite temporelle.

Au 31 décembre 2014, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 32 millions d'euros.

NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

Préambule concernant la valeur négative des réserves du Groupe



Au 31 décembre 2015, les réserves consolidées part Groupe s'élèvent à (1 454) millions d'euros, cette valeur négative est en majeure partie un héritage des comptes pro forma établis lors de la scission du groupe Accor avec Edenred en juillet 2010.

Dans les comptes pro forma, les capitaux propres du Groupe étaient négatifs à hauteur de 1 137 millions d'euros au 31 décembre 2008, 1 187 millions d'euros au 31 décembre 2009 et de 1 044 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette particularité résultait de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique.

Les opérations de restructuration juridique, qu'il s'agisse des apports ou des cessions qui avaient été effectués par Accor au bénéfice d'Edenred, ne constituaient pas des opérations de regroupement d'entreprises dans le champ d'application de la norme IFRS 3. Quelle qu'ait été la forme juridique utilisée pour procéder à la constitution d'Edenred, ces opérations ne conduisaient pas à modifier le périmètre d'Edenred tel qu'il avait été défini dans les comptes consolidés. De fait, les apports ont été analysés comme des opérations de restructuration internes à Edenred, sans impact sur les comptes consolidés dans la mesure où toutes les entités apportées faisaient déjà partie du périmètre des comptes consolidés. Les opérations juridiques de cession entre Accor et Edenred ne constituaient pas non plus des opérations d'acquisition du point de vue d'Edenred

puisque toutes les entités faisant l'objet de ces cessions faisaient également partie du périmètre des comptes combinés d'Edenred préalablement aux opérations juridiques de cession. En revanche, ces cessions se sont traduites au niveau des comptes d'Edenred par une sortie de trésorerie au profit de l'actionnaire Accor, cette sortie de trésorerie sans contrepartie a dû être comptabilisée au moment où elle est intervenue en réduction des capitaux propres d'Edenred comme une distribution.

8.1 Capitaux propres

Capital social

Au 31 décembre 2015, le capital de la Société est composé de 230 816 848 actions d'une valeur nominale de 2 (deux) euros chacune, entièrement libérées.

Les 230 816 848 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



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
AU 1^{ER} JANVIER	228 811 546	225 897 396
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende	2 005 302	2 914 150
Actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	602 422	-
Exercice d'options de souscription	1 010 261	1 622 871
Annulation d'actions	(1 612 683)	(1 622 871)
AU 31 DÉCEMBRE	230 816 848	228 811 546

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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Détention à l'ouverture	2 187 913	2 056 264
Achats d'actions		
Contrats de rachat	2 600 542	1 874 177
Contrats de liquidité *	91 000	124 743
Ventes d'actions		
Cessions	-	-
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(258 716)	(244 400)
Annulation d'actions	(1 612 683)	(1 622 871)
DÉTENTION À LA CLÔTURE	3 008 056	2 187 913

* Cf. Détails des montants achetés et vendus ci-dessous.

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 2015, le nombre d'actions propres auto détenues s'élève à 3 008 056, dont 250 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2014 le Groupe en détenait 2 187 913, dont 159 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité.

Société à laquelle le contrat de liquidité ⁽¹⁾ a été confié	Période	2015				2014			
		Vendues		Achetées		Vendues		Achetées	
		Nb	Total M€						
Oddo Corporate Finance	Depuis le 03/11/2014	6 074 561	139	6 165 561	142	1 273 573	30	1 432 573	33
Exane BNP Paribas	11/2011 - 03/11/2014					1 762 230	39	1 727 973	39

(1) 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.

Compte tenu de leur liquidité, les fonds alloués et non investis en actions Edenred ont été classés en disponibilités et équivalents de trésorerie.

Distribution de dividendes

Au titre de l'exercice 2015

Il sera proposé à l'Assemblée générale d'Edenred, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, de verser un dividende unitaire de 0,84 euro par action, soit un montant total de 191 millions d'euros.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, ce dividende sera accordé au cours du premier semestre 2016, et n'est pas reconnu en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2015, les états financiers à fin 2015 étant présentés avant affectation.

8.2 Résultat par action



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).

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.

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles.

Résultat net – Part du Groupe par action



Au 31 décembre 2015, le capital social est composé de 230 816 848 actions.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation se détaillent comme suit :

(en actions)	Décembre 2015	Décembre 2014
NOMBRE D' ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL À LA CLÔTURE	230 816 848	228 811 546
Nombre d'actions en circulation à l'ouverture	226 623 633	223 841 132
Nombre d'actions résultant du paiement du dividende	2 005 302	2 914 150
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	602 422	-
Nombre d'actions issues de la conversion des plans de stock-options	1 010 261	1 622 871
Nombre d'actions annulées	(1 612 683)	(1 622 871)
Actions du capital social	2 005 302	2 914 150
Actions propres non liées au contrat de liquidité ⁽¹⁾	(729 143)	(6 906)
Actions propres liées au contrat de liquidité	(91 000)	(124 743)
Actions propres	(820 143)	(131 649)
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION À LA CLÔTURE	227 808 792	226 623 633
Actions du capital social - Effet <i>prorata temporis</i>	(873 543)	(1 333 323)
Actions propres - Effet <i>prorata temporis</i>	837 286	(689 497)
Effet prorata temporis	(36 257)	(2 022 821)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS EN CIRCULATION SUR LA PÉRIODE	227 772 535	224 600 812

(1) Au cours de la période, le Groupe a procédé au rachat de 2 600 542 titres d'autocontrôle au cours moyen de 18,25€ par action.

Par ailleurs, 2 144 618 options de souscription d'actions et 3 308 253 actions sous conditions de performance ont été attribuées au personnel sur la période de 2010 à 2015. Sur la base d'une conversion totale de ces actions potentielles, le nombre d'actions en circulation serait de 233 261 663 titres.

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Edenred calculé :

- entre le 01 janvier 2015 et le 31 décembre 2015 pour les Plans 1, 2,3, 4 et 5 (18,50 euros) ;

- entre le 20 février 2015 et le 31 décembre 2015 pour le Plan 6 (20,65 euros) ; et

- entre le 9 décembre 2015 et le 31 décembre 2015 pour le Plan 7 (17,10 euros).

Le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2015 est de 231 605 943.



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'euros)	177	164
Nombre moyen pondéré d'actions du capital social (en milliers)	229 944	227 478
Nombre moyen pondéré d'actions propres (en milliers)	(2 171)	(2 877)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	227 773	224 601
RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (en euros)	0,78	0,73
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	1 284	1 611
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	2 549	2 828
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action (en milliers)	231 606	229 040
RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (en euros)	0,76	0,72

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 2015	Décembre 2014
Résultat net de l'ensemble consolidé (en millions d'euros)	182	168
Retraitement des charges et produits non récurrents et de l'impôt rattaché (en millions d'euros)	22	30
Retraitement du résultat net part des intérêts minoritaires (en millions d'euros)	(5)	(4)
Résultat courant après impôt - Part du Groupe (en millions d'euros)	199	194
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	227 773	224 601
RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT - PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	0,87	0,86

8.3 Intérêts minoritaires



(en millions d'euros)

31 décembre 2013	23
Résultat des minoritaires de la période	4
Dividendes versés aux minoritaires	(4)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(7)
Variations de périmètre	7
31 décembre 2014	23
Résultat des minoritaires de la période	5
Dividendes versés aux minoritaires	(3)
Augmentation de capital	0
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre	(10)
31 DÉCEMBRE 2015	12

Pris individuellement, les intérêts minoritaires ne sont pas significatifs pour l'entité consolidante.

NOTE 9 AVANTAGES SOCIAUX

9.1 Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions



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.



Les plans d'options de souscription d'actions attribués par le Conseil d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, 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.



Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2015 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	2,7 ans	3,3 ans	4,3 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
Données à la date d'attribution			
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%
JUSTE VALEUR D'UNE OPTION	2,62 €	5,07 €	4,25 €
JUSTE VALEUR DU PLAN	11,1 M€	3,1 M€	1,6 M€

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 huit ans. En conséquence le groupe Edenred a étudié la volatilité calculée sur un historique de huit 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 2015 sur les plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2015 sont les suivants :

	Décembre 2015		Décembre 2014	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER	3 155 279	15,30 €	4 857 525	14,74 €
Options attribuées	-	-	-	-
Options annulées/échues	-	-	(79 375)	14,03 €
Options exercées	(1 010 261)	14,23 €	(1 622 871)	13,69 €
Correction exercice précédent	(400)	-	-	-
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	2 144 618	15,79 €	3 155 279	15,30 €
OPTIONS EXERCIBLES À FIN DE PÉRIODE	1 773 818	15,11 €	2 183 129	13,69 €



Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 15,79 euros pour l'exercice 2015 et s'élevait à 15,30 euros pour l'exercice 2014.

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CHARGE COMPTABILISÉE * AU TITRE DES AVANTAGES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAL ATTRIBUÉS AUX EMPLOYÉS EDENRED	2,80	3,30	3,70	1,10	1,20	0,50

* En contrepartie des capitaux propres.

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, du 17 février 2014, du 20 février 2015 et du 9 décembre 2015 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

Principales caractéristiques

Les conseils d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012, du 18 février 2013, du 17 février 2014, du 20 février 2015 et du 9 décembre 2015 ont procédé à l'attribution conditionnelle d'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 *pro rata 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.

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 sans que l'ensemble dépasse 100% de l'attribution initiale.

Les conditions de performances concernent :

Plan 1		Plan 2		Plan 3		Plan 4	
Plan du 06 août 2010		Plan du 11 mars 2011		Plan du 27 février 2012		Plan du 18 février 2013	
912 875 actions		805 025 actions		867 575 actions		845 900 actions	
Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions
50% des actions attribuées du plan	La progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2010, 2011 et 2012.	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.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2012, 2013 et 2014.	80% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).
33% des actions attribuées du plan	La progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2011 et 2012.						
17% des actions attribuées du plan	Le niveau d'EBIT Groupe atteint pour l'exercice 2010.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2012, 2013 et 2014.	20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.
Atteintes des conditions de performance pour le Plan 1.		Atteintes des conditions de performance pour le Plan 2.		Atteintes des conditions de performance pour le Plan 3.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le Plan 4.	

Plan 5		Plan 6		Plan 7	
Plan du 17 février 2014		Plan du 20 février 2015		Plan du 9 décembre 2015	
824 000 actions		800 000 actions		137 363 actions	
Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions
80% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).	80% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).	75% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).
20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.	20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.	25% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.
Les conditions de performance ont été atteintes pour le plan 2014 et partiellement atteintes pour le plan 2015 pour le Plan 5.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le plan 2015 pour le Plan 6.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le plan 2015 pour le Plan 7.	

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 supplémentaires 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 10,92% pour le plan 2015.

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.



(en millions d'euros)	2011	2012	2013	2014	2015
Juste valeur de la rémunération pour les résidents	18,65	18,69	19,72	14,12	16,08
Juste valeur de la rémunération pour les non-résidents	17,78	17,61	19,18	14,58	15,91
Charge comptabilisée * (en millions d'euros)	4,30	9,10	9,80	13,40	11,20

* En contrepartie des capitaux propres.

9.2 Provisions pour retraites et avantages à long terme



IAS 19R

Les engagements sont 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 macroéconomiques 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.

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.

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 comptabilisés en résultat financier lors de leur survenance.



Les salariés du Groupe bénéficient de trois types d'avantages :

1) Avantages à court terme : congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices ;

2) Avantages à long terme : médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté ;

3) Avantages postérieurs à l'emploi :

a. 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. 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).

Les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils se rapportent.

b. Prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions). Pour les régimes à prestations définies, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19R « Avantages du Personnel ». 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 la constitution de provisions.

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 2015) et en France (7% de l'obligation en 2015 dont 3% due à l'arrivée de ProwebCE dans le périmètre de consolidation) :
 - 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 (5% de l'obligation en 2015) :
 - 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 (39% de l'obligation en 2015), dans les Structures Mondiales (10% de l'obligation en 2015) et en Belgique (13% de l'obligation en 2015). 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.

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.



2015	Europe hors France					
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays
Évolution des salaires	3,0%	5,0%	3,0%	2,0%	3,0%	2% - 3,6%
Taux d'actualisation	2,0%	3,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2% - 7%



2014	Europe hors France					
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays
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%

Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

Afin de faciliter la lecture des tableaux, Edenred a fait le choix de présenter uniquement les agrégats non nuls et/ou significatifs.

Au 31 décembre 2015



(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	22	-	22
Juste valeur des actifs des régimes	(17)	-	(17)
Surplus/(Déficit) des régimes financés	5	-	5
Valeur actualisée des obligations non financées	-	17	17
VALEUR NETTE AU BILAN	5	17	22

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Au 31 décembre 2014



(en millions d'euros)	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)
Surplus/(Déficit) des régimes financés	6	-	6
Valeur actualisée des obligations non financées	-	26	26
VALEUR NETTE AU BILAN	6	26	32

* 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

	Régimes de retraite								2015	2014
	2015									
	Europe hors France							Autres avantages		
(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales *	Autres pays	Total		Total	
Dette actuarielle à l'ouverture	2	13	5	3	18	2	43	4	47	40
Coût des services rendus dans l'année	-	-	0	-	1	-	1	-	1	3
Effet de l'actualisation	-	1	-	-	0	-	1	-	1	1
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Acquisition/(Cession)	1	-	-	-	-	-	1	-	1	0
Prestations versées par l'employeur	-	-	(0)	(1)	(0)	-	(1)	(1)	(2)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	-	0	-	-	(8)	-	(8)	-	(8)	3
Effet de change	-	1	-	-	-	-	1	(1)	-	1
Total Autres	-	-	-	-	-	-	(0)	1	1	(0)
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	3	15	5	2	11	2	39	3	42	47

* Impact des gains et pertes actuariels principalement liés à l'effet d'expérience induit par le changement de gouvernance.

	Europe hors France								Total 2015	Total 2014
	(en millions d'euros)									
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages		
Juste valeur des actifs à l'ouverture	-	8	4	-	-	1	13	-	13	13
Revenus financiers	-	1	0	-	-	-	1	-	1	0
Rendement réel des fonds	-	1	0	-	-	-	1	-	1	0
Cotisations employeurs	-	1	1	-	-	-	2	-	2	2
Prestations versées	-	0	(0)	1	-	-	1	-	1	(1)
Effet de change	-	1	-	-	-	-	1	-	1	(1)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	11	5	1	-	1	18	-	18	13

	Europe hors France								Total 2015	Total 2014
	(en millions d'euros)									
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages		
Situation Financière à l'ouverture *	2	4	1	3	18	-	28	4	32	28
Provision à la clôture	3	4	1	2	11	1	22	2	24	32
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	3	4	1	2	11	1	22	2	24	32

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.



(en millions d'euros)	Europe hors France							Autres avantages	Total 2015	Total 2014
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total			
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	1	0	1	-	1	2
Revenus financiers nets	-	0	-	-	1	-	1	-	1	1
CHARGE DE L'EXERCICE	0	0	0	0	2	0	2	-	2	3
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	-	-	-	(0)	(8)	-	(8)	-	(8)	2

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2015


(en millions d'euros)	Montant
Provision au 1^{er} janvier 2014	28
Charge de la période	3
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	2
Variation de périmètre	-
Change	-
Provision au 31 décembre 2014	32
Charge de la période	2
Versements	(1)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(8)
Variation de périmètre	-
Change	(0)
Provision au 31 décembre 2015	24

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience



(en millions d'euros)	Décembre 2015	Décembre 2014
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(8)	(2)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	1
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	0	3
Gains /pertes actuariels	(8)	2

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2015, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite au 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 2 millions d'euros.

NOTE 10 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS

10.1 Charges et produits non récurrents



Les charges et produits non récurrents ne sont pas directement liés à la gestion courante et se décomposent de la façon suivante :



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Variation de la provision pour restructuration	4	4
Coûts de restructuration et de réorganisation	(11)	(20)
Charges de restructuration	(7)	(16)
Dépréciations de goodwill	(2)	(1)
Dépréciations d'immobilisations incorporelles	-	(4)
Dépréciation d'actifs	(2)	(5)
Autres plus ou moins-values	3	(1)
Provisions	(2)	2
Gains/(pertes) non récurrents	(15)	(10)
Autres produits et charges non récurrents	(14)	(9)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	(23)	(30)

Charges de restructuration

Les charges de restructuration sont les charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

Les charges de restructuration sur la période 2015 comprennent des coûts liés à des réorganisations dans diverses filiales.

Dépréciations d'actifs

L'ensemble des dépréciations comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » sont comptabilisées dans cet agrégat.

En 2015, les dépréciations correspondent à la perte de valeur du goodwill Big Pass (Colombie) pour (2) millions d'euros.

Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- en 2015, principalement des honoraires d'acquisitions pour (5) 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 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.

10.2 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.

Provisions au 31 décembre 2015

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2015, est constituée des éléments suivants :



(en millions d'euros)	Décembre 2014	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2015
Provisions pour retraites et primes de fidélité	32	(8)	3	(2)	(1)	-	(0)	24
Provisions pour litiges et autres *	-	-	3	(0)	(1)	(3)	9	10
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	32	(8)	6	(2)	(2)	(3)	9	34

* Dont provisions pour litiges fiscaux non courants.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2015, est constituée des éléments suivants :



(en millions d'euros)	Décembre 2014	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2015
Provisions pour litiges fiscaux	15	-	0	(8)	(0)	(0)	(6)	1
Provisions pour restructurations	5	-	1	(4)	(0)	-	-	1
Provisions pour litiges et autres	20	-	6	(3)	(1)	0	(3)	20
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	40	-	7	(15)	(1)	(0)	(10)	22

Pris individuellement, il n'existe pas de litige significatif, à l'exception de ceux présentés dans la prochaine partie (Note 10.3)

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 2015	Décembre 2014
Résultat d'exploitation courant	(0)	(0)
Résultat financier	(1)	(1)
Provisions sur actifs et restructuration	5	6
Provision pour impôts	4	3
TOTAL	7	8

10.3 Litiges

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 ainsi 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. La Société a par ailleurs 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.

L'instruction est en cours.

Litige avec Kering (ex-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^{er} 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 11,7 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 : suite à l'audience intervenue début janvier 2016, les parties sont en attente de la décision du Tribunal de commerce.

Edenred estimant ces demandes infondées, aucune provision n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe.

Contentieux concurrence France

Le 9 octobre 2015, la Société française Octoplus a saisi l'Autorité de la Concurrence d'une plainte concernant plusieurs sociétés françaises du secteur des titres-restaurant dématérialisés, dont Edenred France. L'instruction actuellement en cours par l'Autorité de la Concurrence devrait aboutir au cours du premier semestre 2016.

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'Etat Hongrois devant le Centre international de règlement des différends relatifs aux Investissements (CIRDI). L'audience s'est tenue devant le tribunal arbitral au mois de novembre 2015, au cours de laquelle Edenred a pu exprimer ses demandes, démontrer leur bienfondé, répondre à l'ensemble des questions des arbitres et interroger les témoins présentés par l'Etat hongrois. La sentence devrait être rendue au cours du deuxième semestre 2016.

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.

La Cour régionale de Milan a confirmé le jugement de première instance par une décision en date du 9 septembre 2015. La décision est devenue définitive en l'absence de pourvoi formé par l'administration.

L'administration a procédé au remboursement de la somme en litige (13,7 millions d'euros en ce qui concerne Edenred) assortie

d'intérêts moratoires pour un montant de 0,8 million d'euros. Ce dernier montant a été enregistré en résultat dans les comptes 2015.

Contentieux fiscaux Brésil

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 d'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 55,4 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2015.

En novembre 2012, la municipalité a notifié à la société, sur les mêmes fondements, les montants correspondants à la période de 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 198,5 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2015. 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.

En date du 11 août 2015, le pourvoi formé par la société a été rejeté mettant ainsi fin à la phase administrative du contentieux.

La Société a déposé le 10 novembre 2015 une requête devant le Tribunal de Justice de l'Etat de Sao Paolo tendant à l'annulation des redressements notifiés.

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.

La requête était assortie d'une demande de sursis de paiement de la somme en litige qui a été accueillie favorablement par une décision en date du 12 novembre 2015. L'administration fiscale a fait appel de cette décision. L'appel est en cours d'instruction.

À la demande du Tribunal, la société a présenté en garantie une caution émise par Munich Re (cf. Note 11.5).

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 198,4 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2015.

L'administration remet en cause la déductibilité fiscale de l'amortissement de la survalueur 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 a reçu la notification officielle de cette décision en date du 14 août 2015 et a déposé une requête en clarification.

Après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, la Société estime que le contentieux 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 sera(en)t menacée(s) de nature à avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

NOTE 11 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

11.1 Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

Néant.

11.2 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 et du Conseil d'administration 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 transactions entre la Société mère et ses filiales (intégrées globalement), 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 entreprises associées sont présentées dans le compte de résultat et le bilan dans les lignes dédiées. Conformément à IFRS 12, la Note 2.1 présente des informations complémentaires concernant la principale entité mise en équivalence.

Membres du Comité exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif sont détaillées en Note.11.3.

Membres du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2015 s'est élevé à 0,5 million d'euros. Le Président-directeur général et le Président-directeur général par intérim ne reçoivent pas de jetons de présence, leur rémunération est incluse dans la Note.11.3.

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 non significatives.

11.3 Rémunérations des personnes clés du management



(en millions d'euros)

	Décembre 2015	Décembre 2014
Avantages à court terme reçus	13	11
Avantages postérieurs à l'emploi	-	0
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Paiements sur la base d'actions	4	4
RÉMUNÉRATION GLOBALE	18	15

11.4 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		%	
	Décembre 2015	Décembre 2014	Décembre 2015	Décembre 2014	Décembre 2015	Décembre 2014	Décembre 2015	Décembre 2014
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,6)	(0,5)	16%	17%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement	(2,1)	(2,1)	61%	67%	-	-	-	-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
• Émetteur	(0,3)	(0,0)	9%	0%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,1)	(0,1)	3%	4%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(3,1)	(2,8)	88%	88%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	(0,1)	(0,1)	3%	1%	-	-	-	-
- Autres	(0,3)	(0,3)	9%	11%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(0,4)	(0,4)	12%	12%	-	-	-	-
TOTAL	(3,5)	(3,2)	100%	100%	(0,2)	(0,2)	100%	100%

11.5 Engagements hors bilan

Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2015 s'élèvent à 161 millions d'euros. Ils s'élevaient à 94 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, les engagements donnés hors bilan se composent principalement des engagements suivants :

	Décembre 2015				Décembre 2014
	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total	
(en millions d'euros)					
Garanties données pour la vente de titres services envers les entités publiques	31	5	6	42	50
Garanties bancaires données au Brésil	15	0	4	19	11
Garantie de caution émise dans le cadre du contentieux fiscal sur la taxe municipale au Brésil (ISS)	-	-	71	71	-
Appels de fonds liés à la prise de participation Partech VI	4	5	0	9	9
Engagement d'achat	0	0	10	10	6
Garanties données pour des appels d'offres publiques au Venezuela	1	0	0	1	4
SOUS-TOTAL	51	10	91	152	80
Autres *	4	12	(7)	10	14
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS HORS BILAN	55	22	84	161	94

* Principalement composés d'engagements de location et de cautions données.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Engagements reçus hors bilan

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2015 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 12 ACTUALITÉ NORMATIVE

12.1 Normes, amendements de normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2015

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2015 :

		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 Cycle 2011 des IFRS – 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 3R « 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.
IFRIC 21	Taxes	01/01/2014	<p>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.</p>	Les investigations ont permis de conclure que l'application de l'interprétation n'aurait pas d'impact significatif sur les comptes intermédiaires et a fortiori annuels.

12.2 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^{er} 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 Cycle 2010 des IFRS – 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 : a) de spécifier les critères de jugement utilisés dans la définition des secteurs opérationnels ; 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.
IAS 19	Amendements à IAS 19 « Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014	<p>IAS 19 « Cotisations des membres du personnel » L'amendement s'applique aux contributions des membres du personnel pour les plans à prestations définies.</p>	Les pratiques mises en avant sont conformes au traitement effectué actuellement.
IAS 1	Amendements à IAS 1 « Initiative informations à fournir »	01/01/2016	<p>IAS 1 « Initiative informations à fournir » L'amendement est destiné à clarifier les dispositions de la note sur : a) la notion de matérialité, en précisant qu'elle s'applique aux états financiers y compris les notes annexes et que l'inclusion d'informations non significatives peut être nuisible à leur compréhension ; b) l'application du jugement professionnel, en modifiant à la marge certaines formulations considérées comme prescriptives et ne laissant de ce fait pas de place au jugement.</p>	Le Groupe a tenu compte des clarifications dans le cadre de son projet de refonte des notes annexes.

12.3 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 2015 sont les suivants :

NORMES		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
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 14	Compte de report réglementaire	01/01/2016	IFRS 14 a pour objectif d'améliorer la comparabilité de l'information financière pour les entités qui exercent des activités à tarifs réglementés. Cette norme permet aux nouveaux adoptants, lorsqu'ils adoptent les normes IFRS, de continuer à reconnaître les montants comptabilisés en application des exigences de leur précédent référentiel comptable en matière de réglementation des tarifs. Toutefois, afin d'améliorer la comparabilité avec les entités qui appliquent déjà les IFRS et ne reconnaissent pas ces montants, la norme exige que l'effet de la réglementation des tarifs soit présenté séparément. Deux exemples illustratifs sont également publiés.	Le Groupe n'est pas dans le champ d'application IFRS 14, puisqu'il adopte déjà les IFRS.
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients	01/01/2018	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"> • identification des contrats ; • identification des obligations de performance distinctes dans chaque contrat ; • détermination du prix de la transaction ; • allocation d'un prix pour chacune des obligations de performance distincte ; • définition du mode de reconnaissance du revenu. 	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 aux 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

AMENDEMENTS		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
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
IAS 16 & IAS 41	« Agriculture : actifs biologiques producteurs »	01/01/2016 *	Ces amendements modifient l'information financière pour les plantes productrices, telles que la vigne, les hévéas et les palmiers à huile.	Non applicable pour Edenred
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 identifié
IFRS 10 & IAS 28	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise	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'IFRS 3R.	Non applicable pour Edenred

* Ces textes ne peuvent pas être appliqués avant leur adoption par l'Union européenne.

NOTE 13 GLOSSAIRE

13.1 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.

13.2 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.

13.3 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^{er} 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.

13.4 Actifs et passifs courants



La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs qu'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.

13.5 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.

13.6 Données comparables



La croissance organique correspond à la croissance comparable, c'est-à-dire à périmètre et change constants. Cet indicateur reflète la performance commerciale du Groupe.

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015 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 l'élément suivant :

- 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 3 mars 2016

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 2015

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Actif immobilisé			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3)	2	3
Autres immobilisations incorporelles	(2-3)	50	45
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		52	48
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Autres immobilisations corporelles	(2-3)	1	1
Immobilisations corporelles en cours			
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		1	1
<i>Immobilisations financières</i>			
Participations	(2-6-7-17-24)	2 302	2 332
Créances rattachées à des participations	(2-5-7-16-17)	1 712	1 463
Autres immobilisations financières	(2)	27	30
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		4 041	3 825
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		4 094	3 874
Actif circulant			
<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	(4-7-16)	25	142
<i>Trésorerie</i>			
Valeurs mobilières de placement	(8)	74	114
Disponibilités		51	25
TOTAL ACTIF CIRCULANT		159	290
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-16)	1	1
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	31	6
Prime de remboursement des obligations	(9)	6	2
Écarts de conversion actif	(10)	39	39
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		77	48
TOTAL ACTIF	(1)	4 330	4 212

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Capitaux propres			
Capital	(13)	462	458
Primes d'émission, de fusion	(13)	655	638
Réserve légale	(13)	46	45
Réserves réglementées	(13)		-
Autres réserves	(13)		-
Report à nouveau	(13)	208	359
Résultat de l'exercice	(13)	137	41
Provisions réglementées	(13)	1	
TOTAL CAPITAUX PROPRES		1 509	1 541
Provisions			
Provisions pour risques	(7)	26	41
Provisions pour charges	(7)	20	33
TOTAL PROVISIONS		46	74
Dettes			
Emprunts obligataires	(15)	1 494	1 283
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(15)	5	13
Emprunts et dettes financières diverses	(15-17)	1 241	1 269
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(15)	6	4
Dettes fiscales et sociales	(15)	10	10
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(15)		
Autres dettes	(15)	2	1
TOTAL DETTES	(15)	2 758	2 580
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance	(15)	1	-
Écarts de conversion passif	(10)	16	17
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		17	17
TOTAL PASSIF	(1)	4 330	4 212

6.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Produits d'exploitation			
Production vendue (biens et services)		30	29
Chiffre d'affaires net	(18)	30	29
Production immobilisée		6	5
Repr./dépréciation et prov., transferts de charges		51	13
Autres produits		30	27
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		117	74
Charges d'exploitation			
Achats de marchandises			-
Achats de matières premières et autres approvisionnements			-
Autres achats et charges externes		74	39
Impôts, taxes et versements assimilés		4	5
Salaires et traitements		22	19
Charges sociales		17	15
Dotations aux amortissements et provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(3)	3	2
Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)		
Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	4	2
Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	11	15
Autres charges	(7)	1	1
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		136	98
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(19)	(24)
Produits financiers			
De participations	(17)	239	141
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés	(17)	8	9
Reprises sur provisions et transferts de charges		66	51
Différences positives de change		1	2
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	(20)	314	203
Charges financières			
Dotations aux amortissements et aux provisions		59	70
Intérêts et charges assimilées	(17)	61	70
Différences négatives de change		4	1
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(20)	124	141
RÉSULTAT FINANCIER		190	62
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		171	38
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion			-
Sur opérations en capital		19	1
Reprises sur provisions et transferts de charges		10	6
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		29	7

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2015	Décembre 2014
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion			-
Sur opérations en capital		60	7
Dotations aux amortissements et aux provisions		2	2
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		62	9
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(21)	(33)	(2)
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(22)	1	(5)
TOTAL DES PRODUITS		460	284
TOTAL DES CHARGES		323	243
BÉNÉFICE OU PERTE		137	41

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 2015, dont le total est de 4 330 millions d'euros et fait apparaître un bénéfice comptable, avant répartition des bénéfices, de 137 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015.

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 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

Distribution de dividende

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le 30 avril 2015, a approuvé le dividende 2014 d'un montant de 0,84 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 12 mai, s'est clôturée le 28 mai 2015.

Cette opération se traduit par la création de 2 005 302 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 0,87% du capital social)

dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris sont intervenus le 8 juin 2015.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1^{er} janvier 2015, 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 230 869 823 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros et a été versé le 8 juin 2015.

Cela correspond à 50% du dividende versé automatiquement en numéraire (soit 96 millions d'euros) et 53 millions d'euros versés aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions. En synthèse, le dividende au titre de l'exercice 2014 a été versé en numéraire à hauteur de 149 millions d'euros et en actions nouvelles à hauteur de 42 millions d'euros.

Opération de rachat obligataire

Le 24 février 2015, le Groupe a annoncé le lancement d'une offre de rachat partiel en numéraire portant sur l'obligation à échéance octobre 2017. Ce rachat a été suivi d'une nouvelle émission obligataire en euros.

Le 3 mars 2015, le Groupe a placé une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros, d'une durée de 10 ans, assortie d'un coupon de 1,375%.

Cette nouvelle obligation permet notamment de financer le rachat 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 six ans.

La dette brute s'élève donc à 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Changement de taux du Bolivar Fuerte sur l'exercice 2015

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 premier taux de SICAD II s'élevait à 51,86 bolivars fuerte pour 1 dollar US. Les derniers taux fluctuaient autour de 49,9 bolivars fuerte pour 1 dollar US.

En février 2015, le gouvernement vénézuélien amende la loi sur le taux de change mettant en place un nouveau système de change, le SIMADI. La nouvelle loi unifie le système SICAD I et SICAD II, et crée un nouveau système le SIMADI.

Le SICAD II n'ayant plus d'existence juridique depuis le 12 février 2015, le Groupe a choisi d'appliquer les taux du nouveau système SIMADI, soit les taux de change les plus conservateurs.

Le groupe Edenred a ainsi retenu le taux SIMADI II dans ses comptes sociaux 2015, pour valoriser ses disponibilités et créances détenues au Venezuela. Au 31 décembre, le cours fin de mois appliqué s'élève à 216.3232 bolivars pour 1 dollar US.

6.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Règles et méthodes comptables	248
Note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2015	250
Note 3	État des amortissements	251
Note 4	Créances au 31 décembre 2015.....	251
Note 5	Créances rattachées à des participations au 31 décembre 2015.....	252
Note 6	Détails des mouvements des participations	253
Note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2015	255
Note 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	256
Note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2015	257
Note 10	Écarts de conversion.....	257
Note 11	Produits à recevoir	258
Note 12	Charges à payer	258
Note 13	Variations des capitaux propres.....	258
Note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans	259
Note 15	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2015	261
Note 16	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2015	262
Note 17	Éléments concernant les entreprises liées	262
Note 18	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	263
Note 19	Rémunération et effectifs	263
Note 20	Résultat financier	264
Note 21	Résultat exceptionnel	265
Note 22	Impôt sur les bénéfices et périmètre de consolidation	265
Note 23	Engagements hors bilan, donnés et reçus	266
Note 24	Filiales et participations au 31 décembre 2015	268
Note 25	Résultats des cinq derniers exercices clos	278

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 acquis 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.

Le complément lié à l'application du mode dégressif fiscal est comptabilisé en dérogatoire par une dotation comptabilisée en résultat exceptionnel.

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.

La valeur vénale correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif à la date de clôture et à des conditions normales de marché.

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.

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 presumant 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

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'aucun passif.

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 2015.

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 31/12/1987. 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 acquis et comptabilisé chez Edenred SA.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

Rubriques et postes <i>(en millions d'euros)</i>	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
Immobilisations incorporelles					
Marques	-				-
Licences, logiciels,	19		(1)		18
Autres immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	43	3	2		48
Immobilisations incorporelles en cours	3	4	(2)		5
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	65	7	(1)	-	71
Immobilisations corporelles					
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-				-
Autres immobilisations corporelles	3	1			4
Immobilisations corporelles en cours	-				-
Avances et acomptes	-				-
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3	1	-	-	4
Immobilisations financières					
Participations ^{(2) (3)}	2 480	34	(51)		2 463
Créances rattachées à des participations ⁽⁴⁾	1 465	249			1 714
Autres titres immobilisés ⁽⁵⁾	9	4			13
Prêts	-				-
Autres immobilisations financières ⁽⁶⁾	23	28	(35)		16
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	3 977	315	(86)	-	4 206
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	4 045	323	(87)	-	4 281

(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 22 millions d'euros d'augmentation se rapportant à l'augmentation de capital de Edenred Singapore et 44 millions d'euros de diminution se rapportant d'une part à la cession de trois filiales en Chine pour 30 millions, et d'autre part à la cession Accentiv' Travel pour 14 millions dans le cadre de la TUP vers Edenred France.

(4) Ce poste est détaillé dans la Note 5.

(5) Se rapporte à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI et Partech II.

(6) La Société détient 812 253 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
Immobilisations incorporelles				
Marques	-			-
Licences, logiciels	15,5	1,9	(1,0)	16,4
Autres immobilisations incorporelles	1,0	2,0		3,0
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	16,5	3,9	(1,0)	19,4
Immobilisations corporelles				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				-
Autres immobilisations corporelles	2	0,5		2,5
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2	0,5	-	2,5
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	18,5	4,4	(1,0)	21,9

NOTE 4 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	2015 brut	2014 brut
Avances et acomptes versés sur commandes		
Clients et comptes rattachés	9	9
Autres créances	26	151
<i>dont fournisseurs</i>		
<i>dont État</i>	3	4
<i>dont Groupe et associés</i>	20	144
<i>dont débiteurs divers</i>	3	3
TOTAL	35	160

NOTE 5 CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants bruts à la fin de l'exercice
Edenred España	65				65
Edenred Belgium	664				664
Edenred France	435	32			467
Edenred Italia	295				295
Edenred South Africa	3				3
Edenred Takkarten		168			168
PWC participation	-	48			48
C3 Card	1				1
Daripodarki	1				1
Surgold	1	1			2
TOTAL	1 465	249	-	-	1 714

NOTE 6 DÉTAILS DES MOUVEMENTS DES PARTICIPATIONS

Nom de société	Situation au 31 décembre 2014		Acquisition Augmentation de capital Apport fusion		Cessions, mises hors service et virement de poste à poste		Situation au 31 décembre 2015			Provisions titres social (en millions d'euros)	
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de déten	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 déten
Servicarte SAS	39 998	3	100,00%					39 998	3	100,00%	
Accentiv Travel	1 600 000	14	100,00%			(1 600 000)	(14)	-	-		
Edenred France SAS	29 060 432	642	100,00%					29 060 432	642	100,00%	22
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%	7
Veninvest Huit	678 947	7	100,00%					678 947	7	100,00%	5
GABC	600	1	100,00%					600	1	100,00%	
LCCC	831	1	44,32%					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%	6
Veninvest Quinze	456 953	5	100,00%					456 953	5	100,00%	5
Veninvest Seize	1 091 299	11	100,00%	147 492	1			1 238 791	12	100,00%	11
Veninvest Quatorze	456 953	5	100,00%					456 953	5	100,00%	3
Zen Chef				12 176	2			12 176	2	15,27%	
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%			106		101 477 601	7	50,00%	2
Edenred Deutschland GMBH (Allemagne)	16 662 810	27	100,00%					16 662 810	27	100,00%	
Edenred Espana SA (Espagne)	90 526	53	99,99%					90 526	53	99,99%	
Edenred Bulgaria AD (Bulgarie)	16 960	1	50,00%					16 960	1	50,00%	
Westwell Group SA (Uruguay)	1 864 040	2	100,00%					1 864 040	2	100,00%	
Edenred Finland OY	101	7	33,56%					101	7	33,56%	
Edenred Peru SA (Pérou)	603 000	1	67,00%		0			603 000	1	67,00%	2
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)	-	-		
Beijing Yagao Meal Service Card Company (Chine)	1 775 000	2	88,75%			(1 775 000)	(2)	-	-		

Nom de société	Situation au 31 décembre 2014			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion		Cessions, mises hors service et virement de poste à poste		Situation au 31 décembre 2015			Provisions titres social (en millions d'euros)		
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)		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			% de détention			% de détention					
Edenred India PVT Ltd (Inde)	23 358 174	14	94,90%					23 358 174	14	94,90%		4	
Edenred Singapore Pte Ltd (Singapour)	6 392 151	15	100,00%	32 200 438	22			38 592 589	37	100,00%		33	
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%	20 000 000	3			21 589 860	11	100,00%		10	
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	650 000	1	100,00%					650 000	1	100,00%			
Edenred Colombia SA	2 115 968	2	96,70%	200 000	1			2 315 968	3	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	19	100,00%		1			3 885 514	20	100,00%		18	
Big Pass (Colombie)	151 444	13	100,00%					151 444	13	100,00%		6	
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)	-	-				
Barclay Vouchers Co Ltd	10 100	30	100,00%					10 100	30	100,00%			
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	6,88%			
Izicard	34 000	0	35,33%	14 800	0			48 800	1	41,27%			
Launchap	1 949	0	11,10%	740	0			2 689	1	11,10%			
Edenred Partners Capital	50 000		10,00%	510	3			50 510	3	10,00%			
Edenred Italia SRL	101 300	17	1,70%					101 300	17	1,70%		1	
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)	-	-				
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	9,95%			(2 820 014)	(3)	-	-				
Autres Titres ⁽¹⁾	2 227 350	2		67 006	1	(335 689)	(1)	1 958 667	3			2	
TOTAL	436 254 089	2 480		52 643 162	34	(206 553 326)	(51)	281 605 794	2 464			161	

(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 2015

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	
Provisions réglementées					
Amortissements dérogatoires		1			1
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	-	1	-	-	1
Provisions pour risques					
Pour litiges	3			(3)	-
Pour pertes de change ⁽¹⁾	23	2		(2)	23
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	15	2		(14)	3
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	41	4	-	(19)	26
Provisions pour charges ⁽³⁾					
Pour retraites et prestations assimilées	18	1	(8)		11
Pour impôt	4			(4)	-
Autres provisions pour charges	11	10	(4)	(6)	11
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	33	11	(12)	(10)	22
TOTAL DES PROVISIONS	74	15	(12)	(29)	48
Dépréciation d'actifs					
Sur immobilisations incorporelles	-	1			1
Sur immobilisations corporelles	-				-
Sur immobilisations financières * ⁽⁴⁾	152	54	(13)	(28)	165
Sur comptes clients	-				-
Sur autres créances *	9		(8)		1
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	161	55	(21)	(28)	167
TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	235	71	(33)	(57)	216

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	11	(21)
Résultat financier	58	(65)
Résultat exceptionnel	2	(4)
Sans impact résultat		
TOTAL	71	(90)

* Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1.2.

(1) La provision pour perte de change se rapporte essentiellement à la 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 2 millions d'euros, dont Edenred Portugal (1 million d'euros), et Edenred Maroc (1 million d'euros). La diminution se rapporte aux reprises liées à la cession des filiales Shanghai Yagao Meal (11 millions d'euros) et Beijing Yagao Meal (2 millions d'euros).

(3) Le solde des provisions pour charges est constitué de provisions pour retraites pour 11 millions d'euros, de provisions pour plans de rachat d'actions destinés aux salariés pour 10 millions. Le mouvement d'augmentation de 10 millions d'euros correspond essentiellement à cette dernière pour 9 millions. Le mouvement de diminution de 22 millions est lié d'une part à la reprise du plan arrivé à échéance en février 2015, et à la reprise du solde de 2014 pour revalorisation au 31 décembre 2015, à la radiation des actions sur plans 2014 et la reprise sur indemnités retraites de 8 millions d'euros suite aux changements de gouvernance.

(4) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sur les filiales Surfgold Singapour (33 millions d'euros) Edenred France (22 millions) Inversiones 10 Venezuela (17 millions d'euros), Veninvest Seize Venezuela (10 millions d'euros), et Surfgold India (10 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en :

- 54 millions d'euros de dotations sur titres de participations dont 22 millions se rapportant à Edenred France et 18 millions à Surfgold Singapour ;
- 41 millions d'euros de reprise sur titres de participation : essentiellement liées à la cession des filiales Shanghai Yagao Meal (6 millions d'euros) Edenred china (8 millions d'euros) et Beijing Yagoo Meal (2 millions d'euros), une reprise sur les titres de la filiale Accentiv' Travel (12 millions), et Barclays Vouchers (7 millions).

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31 décembre 2015
Taux d'actualisation	2,0%
Tables de mortalité	TGH -TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	3%
Age de départ à la retraite	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé
Taux de charges sociales	46%

	31 décembre 2015
Provision Retraite et prestations assimilées au 31 décembre 2014	17,3
Coûts de services rendus	1,1
Effet de l'actualisation	0,4
Prestations versées	(0,2)
(Gains)/Pertes actuarielles	(8,0)
Modification de régime	
Provision IDR au 31 décembre 2015	10,6

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2015 brut	2014 brut
Dépôts à terme	5	80
Comptes à terme		
Certificats de dépôts	25	3
FCP monétaire - Contrat de liquidité	5	6
Actions propres	39	25
Intérêts à recevoir		
TOTAL	74	114

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 39 millions d'euros en Actions propres d'Edenred SA se rapporte pour cinq millions d'euros aux actions rentrant dans le cadre d'un contrat de liquidité et pour 35 millions d'euros aux actions acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés.

Durant l'exercice 2015, Edenred SA a racheté pour ses plans 1 552 349 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 2015

(en millions d'euros)	Montants nets au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Frais d'émission d'emprunt	-			-
Frais d'émission d'emprunt obligataire ⁽¹⁾	6	30	(5)	31
TOTAL	6	30	(5)	31
Primes d'émission des emprunts obligataires				
Primes d'émission d'emprunts	2	5	(1)	6
TOTAL	2	5	(1)	6
Charges constatées d'avance				
Maintenance informatique - Assurance - honoraire	1			1
TOTAL	1	-	-	1

(1) L'augmentation se rapporte aux frais d'émissions de la nouvelle obligation de 500 millions d'euros émise le 3 mars 2015. La diminution des frais d'émission d'emprunt correspond d'une part à l'amortissement de la période et à l'amortissement accéléré compte tenu du remboursement anticipé des 290 millions d'euros de l'obligation du 6 octobre 2010.

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2015	2014
Actif		
Diminution des créances ⁽¹⁾	35	33
Augmentation des dettes ⁽²⁾	4	6
TOTAL	39	39
Passif		
Augmentation des créances ⁽²⁾	11	16
Diminution des dettes ⁽²⁾	6	1
TOTAL	17	17

(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)	2015	2014
Créances rattachées à des participations	-	
Clients et comptes rattachés	1	2
Valeurs mobilières de placement	-	
Disponibilités	1	2
TOTAL	2	4

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2015	2014
Emprunt obligataire	9	7
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1	
Emprunts et dettes financières divers	7	11
Fournisseurs et comptes rattachés	4	3
Dettes fiscales et sociales	7	7
Autres dettes	1	1
TOTAL	29	29

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Rubriques et postes (en millions d'euros)	31 décembre 2014	Affectation du résultat 2014	Augmentation, réduction du capital	Autres	Résultats 2015	31 décembre 2015
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	228 811 546		2 005 302			230 816 848
Capital en valeur	458		4			462
Primes d'émission, d'apport, de fusion	638		17			655
Réserve légale	45	1				46
Réserves réglementées	-					-
Autres réserves	-					-
Report à nouveau	359	(151)				208
Résultat de l'exercice	41	(41)			137	137
Provisions réglementées	-			1		1
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 541	(191)⁽²⁾	21	1	137	1 509

(1) La valeur nominale est de 2 euros. Au 31 décembre 2015, Edenred SA détient 3 008 056 actions propres, soit 1,3% du capital social, en direct (renvoi Note 2), suivant un contrat de liquidité (Note 8) et suivant des actions affectées à des plans déterminés (Note 8).

(2) Dividendes de 191 millions d'euros mis en paiement le 18 juin 2015.

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	Plan 2015 (PDG)	
						Plan 2015	
Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	-	-	-	-
Date d'exercabilité 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 (<i>en euros</i>)	13,69	18,81	19,03	-	-	-	-
Juste valeur IFRS 2 (<i>en euros</i>)	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	427 500	10 350	12 000	-	-	-	-
Nombre exercé depuis l'origine	2 529 232	106 300	-	-	-	-	-
Nombre d'options restantes au 31 décembre	1 278 768	495 050	370 800	-	-	-	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015 (PDG)
	Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	18/02/2013	17/02/2014	20/02/2015
Date d'acquisition	07/08/2013 ⁽¹⁾	12/03/2014 ⁽²⁾	28/02/2015 ⁽³⁾	19/02/2016 ⁽⁴⁾	18/02/2017 ⁽⁵⁾	21/02/2018 ⁽⁶⁾	10/12/2018
Juste valeur IFRS 2 pour les résidents fiscaux français (en euros)	12,46	18,65	18,69	19,72	14,12	16,08	8,19
Juste valeur IFRS 2 pour les non-résidents fiscaux français (en euros)	11,82	17,78	17,61	19,18	14,58	15,91	-
Conditions d'acquisition	1/3 sur EBIT 2010 et VE 2010	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	40% FFO 2015-2017, 40% VE 2015-2017, 20% performance relative TSR 2015-2017	37,5% FFO 2015-2017, 37,5% VE 2015-2017, 25% performance relative TSR 2015-2017
Nombre d'actions attribuées à l'origine	912 875	805 025	867 575	845 900	824 000	800 000	137 363
Nombre d'actions acquises au 31 décembre	857 988	245 800	259 716	500	600	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	54 887	57 712	80 918	90 522	133 192	102 650	-
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre	-	501 513	526 941	754 878	690 208	697 350	137 363

(1) Livraison des actions le 7 août 2013 pour les résidents fiscaux français et le 7 août 2015 pour les non-résidents fiscaux français.

(2) Livraison des actions le 12 mars 2014 pour les résidents fiscaux français et le 12 mars 2016 pour les non-résidents fiscaux français.

(3) Livraison des actions le 28 février 2015 pour les résidents fiscaux français et le 28 février 2017 pour les non-résidents fiscaux français.

(4) Livraison des actions le 19 février 2016 pour les résidents fiscaux français et le 19 février 2018 pour les non-résidents fiscaux français.

(5) Livraison des actions le 18 février 2017 pour les résidents fiscaux français et le 18 février 2019 pour les non-résidents fiscaux français.

(6) Livraison des actions le 21 février 2018 pour les résidents fiscaux français et le 21 février 2020 pour les non-résidents fiscaux français.

NOTE 15 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Dettes financières				
Emprunts Obligataires ^{(1) (3)}	1 494	9	510	975
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	5	5		
Emprunts et dettes financières divers ^{(2) (3)}	1 241	978	263	
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	6	6		
Dettes diverses				
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	10	10		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes ⁽³⁾	1	1		
Produits constatés d'avance ⁽³⁾	1		1	
TOTAL DES DETTES	2 758	1 009	774	975

(1) Emprunts Obligataires souscrits en 2010, 2012, 2013 et 2015 (valeur brute).

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 290 millions d'euros et nouvelle obligation (valeur brute) : 500 millions d'euros.

(2) Concernent les comptes courants financiers et emprunts avec nos filiales.

(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises suivantes :

Dettes par devises	
EUR	2 364
GBP	206
MXN	84
CZK	40
JPY	22
SEK	11
HUF	9
USD	8
RON	5
CHF	4
SGD	4
autres devises	1
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	2 758

NOTE 16 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 714	6	1 708
Prêts			
Autres immobilisations financières	29	27	2
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	10	10	
Autres créances	26	26	
Charges constatées d'avance	1	1	
TOTAL DES CRÉANCES	1 780	70	1 710

Dont contre-valeur en euros des devises suivantes :

Créances par devises	
EUR	1 765
ZAR	2
SGD	5
Autres devises	8
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 780

NOTE 17 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Actif		
Participations	2 477	2 470
Créances rattachées à des participations	1 714	1 465
Autres titres immobilisés	3	3
Créances clients et comptes rattachés	10	10
Autres créances	22	142
Passif		
Emprunts et dettes financières divers	1 239	1 269
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2	1
Résultat		
Produits de participation	239	141
Autres produits financiers	1	2
Charges financières	26	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>	2015	2014
France	7	7
TOTAL FRANCE	7	7
International	23	22
TOTAL INTERNATIONAL	23	22
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	30	29

NOTE 19 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Membres de direction (Comex) (hors charges) et Conseil d'administration	7	6
Effectif rémunéré par l'entreprise		
Statut des salariés		
Cadres	179	183
Agents de maîtrise	6	7
Employés (stagiaires)	10	13
Apprentis&contrats de professionnalisation	5	4
TOTAL	199	207

L'effectif total salarié de la Société est de 199 dont six personnes refacturées à des filiales.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) correspondant aux rémunérations éligibles de l'année civile 2015 a été constaté pour un montant de 75 milliers d'euros. Conformément à la recommandation de l'Autorité des normes comptables, le produit correspondant a été

porté au crédit du compte 649 - Charges de personnel. Le produit du CICE, propre à l'entreprise, comptabilisé au titre de l'exercice vient en diminution des charges d'exploitation et est imputé sur l'impôt sur les sociétés dû au titre de cet exercice.

Ce crédit d'impôt a été utilisé pour financer un recrutement, avec la création d'un poste.

NOTE 20 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Produits financiers de participation	239	141
Dividendes reçus des filiales	194	97
Produits sur prêts et créances internes	45	44
Autres intérêts et produits assimilés	8	9
Produits sur comptes courants	1	2
Intérêts sur swap de taux & change	5	3
Autres intérêts	2	4
Reprises de provisions financières	66	51
Reprises de provisions sur titres de participations	41	37
Reprises de provisions sur autres créances	8	
Reprises de provisions sur risques et charges	17	14
Différence positive de change	1	2
PRODUITS FINANCIERS	314	203
Intérêts et charges assimilés	(61)	(70)
Intérêts sur emprunts obligataires	(41)	(44)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit		(2)
Intérêts sur dettes financières diverses	6	(4)
Intérêts sur comptes courants	(3)	(2)
Intérêts sur emprunt filiales	(23)	(18)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(59)	(70)
Dotations de provisions sur titres de participations	(54)	(47)
Dotations de provisions sur prêts		
Dotations de provisions sur actif circulant		(1)
Dotations aux amortissements prime emprunts obligataires		
Dotations de provisions sur risques et charges	(5)	(22)
Différence négative de change	(4)	(1)
CHARGES FINANCIÈRES	(124)	(141)
RESULTAT FINANCIER	190	62

NOTE 21 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2015 avant impôt est de -33 millions d'euros. Il s'explique principalement par :

(en millions d'euros)	2015	2014
Plus et moins-values/cessions sur opération en capital	(36)	(6)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières		
Produits exceptionnels divers	2	
Charges exceptionnelles diverses	(1)	
Dotations exceptionnelles financières		(1)
Dotations exceptionnelles risques&charges	(2)	(1)
Dotations aux provisions sur risques filiales		-
Reprises exceptionnelles risques&charges	4	
Reprises de provisions pour risques filiales		6
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(33)	(2)

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 26 millions d'euros.

La charge/(crédit) d'impôt s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôt sur le résultat courant	(5)	(18)
impôt sur le résultat exceptionnel	(3)	
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	1	(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 2015, pour un montant de 5 millions, l'impôt sur contrôle fiscal pour 4 millions et (8) 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 2015 à un montant net de 61 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 01 janvier 2011.

Une convention d'intégration fiscale entre Edenred SA la mère et ses filiales intégrées a été signée en 2011.

Sur l'exercice 2015, le périmètre d'intégration fiscale est le suivant :

- Saminvest
- ASM
- Edenred France
- Veninvest Quatro
- Veninvest Cinq
- Veninvest Huit
- 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 8 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé un déficit groupe de 11 millions d'euros.

En l'absence d'intégration fiscale, l'impôt théorique d'Edenred SA aurait été nul.

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 2015 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Engagement de travaux					
Avals, cautions et garanties données ⁽¹⁾	1	8		9	17
Garanties sur emprunts bancaires ⁽²⁾	8	2	2	12	12
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	9	10	2	21	29

(1) Cette ligne correspond aux cautions pour le compte de filiales en faveur d'établissements financiers pour un montant de 1 million d'euros et aux engagements d'achats donnés pour 6 millions d'euros ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fond d'investissement Partech international VI et Partech II.

(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 2015, 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)	31 décembre 2015 Valeur nominale	Échéance 2016
Ventes à terme et swaps de change		
ZAR	2	2
USD	1	1
RUB	1	1
HKD	2	2
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	6	6
Achats à terme et swaps de change		
GBP	208	208
MXN	55	55
CZK	38	38
RON	5	5
JPY	17	17
SEK	4	4
HUF	4	4
CHF	4	4
USD	4	4
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	339	339
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	345	345

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 2015, la juste valeur de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 1 million d'euros.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2015, 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)	2015 Notionnel	2016	2017	Au-delà
Swaps de taux emprunteur taux fixe	50			50
EUR Euribor/taux fixe				
Collar de taux emprunteur taux fixe				
Swaps de taux emprunteur taux variable	1 080		500	580
Taux fixe/EUR Euribor				
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	1 130	-	500	630

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 2015, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif net de 26 millions d'euros.

NOTE 24 FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

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
A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA							
1- Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)							
a) Filiales françaises							
EDENRED France 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	464 967	16 173	100,00%	641 997	619 544	22 453
VENINVEST QUATTRO 166 - 180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	6 444	(3 936)	100,00%	6 444	2 201	4 243
VENINVEST CINQ 166 - 180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	7 381	(5 535)	100,00%	7 381	745	6 636
VENINVEST HUIT 166 - 180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	6 789	(4 951)	100,00%	6 789	1 586	5 203
ASM 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	306 267	832	100,00%	306 267	306 267	
SAMINVEST 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	3 060	306	60,00%	276 760	276 760	
VENINVEST NEUF 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	5 594	(4 091)	100,00%	5 594	1 508	4 086
VENINVEST ONZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	5 485	(4 358)	100,00%	5 485	1 133	4 352
VENINVEST DOUZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	9 454	(7 271)	100,00%	9 454	3 288	6 166
VENINVEST SEIZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	12 388	(9 811)	100,00%	12 388	1 899	10 489

<i>(en milliers d'euros)</i>							Taux de change moyen cumulé 2015
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	
466 742		144 059	144 059	41 530	41 530	48 689	1,00000
		-	-	(311)	(311)	-	1,00000
		-	-	(1 106)	(1 106)	-	1,00000
		-	-	(258)	(258)	-	1,00000
		-	-	7 624	7 624	15 795	1,00000
		-	-	55 808	55 808	15 317	1,00000
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000
		-	-	1 084	1 084	-	1,00000
		-	-	(684)	(684)	-	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) Filiales étrangères							
EDENRED BELGIUM Av Herrmann Debroux 44 1160 Bruxelles	EUR	8 608	192 270	100,00%	865 415	865 415	
EDENRED Portugal SA Edificio Adamastor, Torre B Av D.Joao II 1990-077 Lisboa	EUR	2 030	6 136	50,00%	6 765	4 877	1 888
EDENRED DEUTSCHLAND GmbH (Allemagne)	EUR	1 520	4 646	100,00%	26 651	26 651	-
EDENRED ESPANA SA (Espagne)	EUR	11 544	25 599	100,00%	53 141	53 141	
EDENRED FINLAND OY Elimaenkatu15 00510 Helsinki	EUR	6 536	(4 608)	33,55%	6 502	6 502	
EDENRED INDIA PVT LTD (Inde) ⁽¹⁾	INR	246 131	246 422	94,90%	14 001	10 034	3 967
EDENRED SINGAPORE Pte Ltd (Singapour)	SGD	48 000	(25 046)	100,00%	36 335	3 125	33 210
SURGOLD INDIA PVT LTD (Inde) ⁽¹⁾	INR	15 899	(9 306)	100,00%	10 437	-	10 437
CESTATICKET SERVICES C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	52 970	57,00%	16 309	16 309	
INVERSIONES DIX VENEZUELA SA	VEF	442 443	39 621	100,00%	19 728	2 237	17 491
BIG PASS (Colombie)	COP	1 514 440	742 472	100,00%	12 759	7 272	5 487
BARCLAYS VOUCHERS CO LTD 10F, Hulic Kandabashi bldg, Tokyo	JPY	1 000 000	(617 982)	100,00%	29 624	29 624	-
2-Participations (10 à 50% du capital détenu par la société Edenred SA)							
a) Sociétés françaises							
b) Sociétés étrangères							
3-Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)							
a) Sociétés françaises							
b) Sociétés étrangères							
EDENRED POLSKA Sp Zo.o. (Pologne)	PLN	18 170	(2 056)	5,00%	4 682	243	4 439
EDENRED Italie SRL Via GB Pirelli 19 Milano Italia	EUR	5 959	39 965	1,70%	16 717	15 386	1 331
EDENRED SERVICOS E PARTICIPACOES S/A	BRL	138 261	237 953	1,70%	9 608	9 608	

<i>(en milliers d'euros)</i>							Taux de change moyen cumulé 2015
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	
664 458		40 821	40 821	93 145	93 145	84 913	1,00000
	-	5 611	5 611	(35)	(35)	-	1,00000
		10 024	10 024	18 815	18 815	-	1,00000
65 078		14 395	14 395	9 731	9 731	14 017	1,00000
		8 696	8 696	(390)	(390)	-	1,00000
		347 014	4 874	31 581	444	-	71,19080
		8 599	5 637	(6 995)	(4 586)	-	1,52540
	-	1 914 145	26 888	(30 762)	(432)	-	71,19080
		2 097 607	10 581	910 047	4 591	1 293	198,24550
		-	-	25 962	131	-	198,24550
		10 058 710	3 304	674 220	221		3 044,40430
		666 427	4 962	32 904	245	-	134,31300
		6 628	1 585	(7 733)	(1 849)	-	4,18270
295 000		1 082 449	1 082 449	52 848	52 848	757	1,00000
		-	-	344 689	93 326	7 171	3,69340



ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus		
					Brute	Nette	Provisions
<i>(en milliers de monnaie locale)</i>							
B-Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital de la société EDENRED SA							
a) Filiales françaises							
SERVICARTE 166-180 Bld Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	610	61	100,00%	2 799	2 799	
GABC 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	60	(35)	100,00%	760	760	
LCCC 32 Ter BLD Ornano 93200 Saint Denis	EUR	188	1 754	44,32%	1 141	1 141	
VENINVEST DIX 166- 180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	15	(10)	100,00%	15	15	
VENINVEST QUINZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	4 570	(4 085)	100,00%	4 570	158	4 412
VENINVEST QUATORZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	4 570	(3 280)	100,00%	4 570	1 294	3 276
ACTIVITIZ 4 bis rue Saint Saveur 75002 PARIS ⁽¹⁾	EUR	49	442	9,89%	250	-	250
VOUS AVEZ CHOISI ⁽⁴⁾	EUR			23,24%	244	-	244
LUCKY CART SAS	EUR	389	1 360	13,04%	475	475	-
FINSQUARE (Invex)	EUR	126	1 287	9,73%	360	360	-
TIM TALENT ⁽³⁾	EUR			25,03%	157	157	-
ZEN CHEF	EUR	1	5 658	15,27%	2 400	2 400	
b) Sociétés étrangères							
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	USD	15 616	13 904	100,00%	333	333	
EDENRED BULGARIA AD 137 Tzarigradsko Shausse Blvd Sofia 1784, Bulgaria	BGN	3 392	(941)	50,00%	1 272	1 272	-
WESTWELL GROUP SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	USD	1 864	310	100,00%	2 209	2 209	
EDENRED PERU SA (Perou)	PEN	940	-	67,00%	1 729	-	1 729
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	(45 525)	74,00%	424	424	

<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 2015
		13 561	13 561	760	760	2 039	1,00000
		-	-	(4)	(4)		1,00000
		123 856	123 856	389	389	-	1,00000
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000
		-	-	(329)	(329)	-	1,00000
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000
		2 499	2 499	(463)	(463)	-	1,00000
		-	-	-	-	-	1,00000
		1 337	1 337	(1 026)	(1 026)		1,00000
		350	350	(882)	(882)		1,00000
		-	-	-	-		1,00000
		1 479	1 479	(1 435)	(1 435)	-	1,00000
	-	1 515	1 515	95	95	72	1,00000
	-	820	739	280	252	-	1,10990
	-	3 508	1 794	390	199	-	1,95580
	-	-	-	2 191	1 974	1 425	1,10990
	-	-	-	(467)	(132)	-	3,53330
	-	-	-	-	-	-	1,10990
2 257	-	20 694	1 462	3 998	282	-	14,15590



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 MAROC SAS 110 BD Zerktouni Casablanca	MAD	11 000	(28 649)	51,00%	496	-	496
EDENRED s.a.l (Liban) SID EL BAUCHRIEH BEYROUTH	LBP	3 250 000	(3 810 903)	80,00%	1 559	517	1 042
ACCENTIV' SHANGHAI COMPANY (Chine)	CNY	7 041	(5 166)	100,00%	650	650	
EDENRED COLOMBIA S.A.S Calle 72# 10-07 Edificio Liberty Piso 2 Bogota Colombia	COP	238 818	2 378 493	96,98%	2 802	586	2 216
TICKET SERVICOS SA Alameda Tocantins 125 - Alphaville SP - Brasil	BRL	40 221	297 751	0,11%	230	230	
EDENRED BRESIL PARTICIPACOES SA Av. Das Nacoes Unidas, 7815 Sao Paulo Brazil	BRL	555 634	(16 756)	7,04%	3 306	3 306	
EDENRED SUISSE SA	CHF	2 500	(606)	100,00%	2 456	1 627	829
SAVINGSTAR	USD	27 286	(23 320)	6,88%	3 887	3 887	
IZICARD ⁽¹⁾	EUR	96	761	41,27%	699	699	
LAUNCHPAD ⁽²⁾	GBP	0	1 628	11,10%	516	516	
EDENRED PARTNERS CAPITAL	GBP	5	1 878	10,00%	2 677	2 677	
EDENRED MAGYARORSZAG KFT (Hongrie)	HUF	89 000	276 750	1,69%	373	-	373
VOUCHERS SERVICES SA 33 Avenue Galatsiou 11141 Athens Greece	EUR	500	167	1,70%	0	0	
EDENRED UK GROUP LIMITED 50 Vauxhall Bridge Road, London SW1V 2RS UK	GBP	13 394	49 839	1,70%	3 117	3 117	
EDENRED SWEDEN Liljeholmsstranden 3 105 40 Stockholm	SEK	9 974	18 348	1,70%	897	500	397
LUNCHEON TICKETS SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	UYU	5 236	4 443	1,74%	231	231	
EDENRED ROMANIA SRL CAL.Serban Voda nr.133 Bucarest	RON	73 162	(3 161)	1,70%	4 426	1 878	2 548
EDENRED SLOVAKIA (Slovaquie)	EUR	664	96	1,70%	309	309	

<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 2015	
		-	3 236	299	(1 892)	(175)	-	10,81720
468		-	1 105 325	660	(128 593)	(77)	-	1 673,59950
		-	36 012	5 163	(2 379)	(341)	-	6,97480
		-	-	-	(1 988 617)	(653)	-	3 044,40430
		-	1 010 333	273 551	382 660	103 606	113	3,69340
		-	-	-	347 129	93 986	1 755	3,69340
		-	479	448	(137)	(128)	-	1,06810
			5 377	4 845	(5 596)	(5 042)		1,10990
		-	10	10	(381)	(381)	-	1,00000
			396	545	(346)	(476)		0,72620
			441	607	151	208		0,72620
		-	536 806	1 732	(32 259)	(104)		309,88680
		-	6 029	6 029	2 597	2 597	34	1,00000
		-	116 702	160 702	3 828	5 271	31	0,72620
		-	87 742	9 380	2 734	292		9,35440
		-	-	-	154 650	5 111	85	30,25920
			71 368	16 055	22 744	5 117		4,44520
		-	9 964	9 964	3 257	3 257	45	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 KURUMSAL COZ.A.S (Turquie)	TRY	2 980	6 659	1,70%	55	55	
G LOG SERVICOS DE GESTAO DE DISTRIBUICAO LTDA (Brésil)	BRL	10	1 272	1,70%	1	1	
TICKETSEG - CORRETORA DE SEGUROS S/A (Brésil)	BRL	2 526	229	0,43%	8	8	
ACCENTIV SERVICOS TECNOLOGIA DA INFORMACAO S/A	BRL	21 114	1 813	0,31%	387	32	355
EDENRED CZ S.R.O Na Porici 5, Praha 1, Czech Republic	CZK	13 500	492 244	1,70%	725	725	
3-Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)							
<i>A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital</i>							
a) Filiales françaises (ensemble)					1 278 559	1 214 931	63 628
b) Filiales étrangères (ensemble)					1 128 674	1 050 424	78 250
<i>B-Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital</i>							
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)					17 741	9 559	8 182
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)					38 388	27 379	11 009
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 24)					2 463 362	2 302 293	161 069

(1) Bilans clos au 31/03/2013.

(2) Bilan clos au 28/02/2015.

(3) Création en 2015.

(4) En Liquidation.

<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 2015
	-	42 492	14 061	24 728	8 183	93	3,02200
	-	4 536	1 228	(337)	(91)	-	3,69340
	-	1 095	296	1 105	299	1	3,69340
	-	35 043	9 488	(4 568)	(1 237)		3,69340
	-	442 103	16 203	92 896	3 405	140	27,28550
466 742	-					79 801	
1 024 536	-					108 151	
-	-					2 039	
2 725	-					3 794	
1 494 003	-					193 785	

NOTE 25 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2015	2014	2013	2012	2011
1- Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	462	458	452	452	452
Nombre d'actions émises	230 816 848	228 811 546	225 897 396	225 897 396	225 897 396
Nombre d'obligations convertibles en actions					
2- Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	30	29	31	26	24
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	156	64	356	68	297
Impôt sur les bénéfices	(1)	5	8	10	13
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	137	41	414	56	378
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	191	191	185	185	158
3- Résultats par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,68	0,28	1,58	0,30	1,31
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,59	0,18	1,83	0,25	1,67
Dividende net attribué à chaque action	0,83	0,84	0,82	0,82	0,70
4- Personnel					
Nombre de salariés ⁽²⁾	195	179	174	160	148
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux	(22)	(19)	(29)	(18)	(17)
Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.	(17)	(15)	(11)	(10)	(9)

(1) Proposé au titre de l'année 2015 sur une base de 227 808 792 actions.

(2) Effectif moyen au 31 décembre.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	280	7.3 ACTIONNARIAT	292
7.1.1 Dénomination sociale	280	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	292
7.1.2 Registre du commerce et des sociétés et code APE	280	7.3.2 Dividendes	294
7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	280	7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED	295
7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	280	Marché des actions Edenred	295
7.1.5 Objet social	280	Cours de Bourse de l'action Edenred et volumes de transactions (code ISIN FR0010908533) sur le marché d'Euronext	295
7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ	281	Établissement assurant le service financier	295
7.2.1 Description des actions de la Société	281		
7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	285		
7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	288		
7.2.4 Titres donnant accès au capital	290		
7.2.5 Titres non représentatifs du capital	291		
7.2.6 Capital – Évolution du capital	291		



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.

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 2015, le capital de la Société est composé de 230 816 848 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, entièrement libérées.

Les 230 816 848 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).

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 2015 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 deuxième 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 292.

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.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

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 292 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 282 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 293 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 136 ;
- **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 FCPPE 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 117 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 et l'évasion fiscales (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 I^{er} 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 et l'évasion fiscales.

Toutefois, les dividendes distribués par la Société feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 75% à compter du 1^{er} 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 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

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 mois du paiement des revenus. Toutefois, lorsque l'établissement

payeur est établi dans un État 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 et l'évasion fiscales, le prélèvement forfaitaire est acquitté soit par l'établissement payeur mandaté par le contribuable au service des impôts des non-résidents soit par le contribuable lui-même.

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° 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 dispensées 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.

Les dividendes sont imposés au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40 %. Le prélèvement forfaitaire libératoire est imputable sur cet impôt ou restituable en cas d'excédent.

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 30 avril 2015 a

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 sur le site Internet de la Société conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

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	20 693 241 actions (soit 10% du capital au 31 décembre 2014)
Montant global maximum du programme	724 263 435 euros
Prix d'achat unitaire maximum	35 euros
Durée du programme	18 mois soit jusqu'au 29 octobre 2016



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

Par ailleurs, le Conseil d'administration va soumettre à l'Assemblée générale du 4 mai 2016 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, qui privera d'effet celle précédemment accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2015, 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, 20 073 628 actions, soit 8,70% du capital, au 31 décembre 2015, dans la mesure où, à cette date, Edenred détenait 3 008 056 de ses actions représentant 1,30% du capital social) à un prix maximum d'achat de 30 euros par action. Le montant global affecté au programme de rachat ne pourra être supérieur à 602 208 840 euros sur cette base. Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée générale du 4 mai 2016, 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 ;
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

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 4 mai 2016, 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 3 novembre 2017.

Autorisation d'annulation

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée générale du 30 avril 2015 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 23 juillet 2015 de procéder à une annulation de 1 532 905 actions, représentant environ 0,6% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat 2014 autorisé par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 et affectées à l'annulation ;
- le 18 décembre 2015 de procéder à une annulation de 79 778 actions, représentant environ 0,03% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat 2015 autorisé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015 et affectées à l'annulation.

7.2.2.2 Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, la Société a fait usage des autorisations conférées par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 et du 30 avril 2015.

Au 31 décembre 2015, la Société détient directement et indirectement 3 008 056 actions, représentant 1,30% du capital social à cette date.

(a) Opérations réalisées hors contrat de liquidité

Au cours de l'exercice 2015, la Société a effectué les opérations suivantes :

- rachat de 1 048 193 actions Edenred réalisé à des fins d'annulation à un prix moyen 20,04 euros, représentant un total de 21,007 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 258 716 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 27 février 2012 ;
- rachat de 1 552 349 actions Edenred réalisé 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 17,03 euros, représentant un total de 26,440 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 1 612 683 actions Edenred pour un montant total de 35 005 167,79 euros aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant (i) de la levée des options acquises dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions et (ii) de l'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires non-résidents fiscaux française du plan du 8 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 2015, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a :

- acquis 6 165 561 actions à un cours moyen de 22,95 euros soit un montant global de 141 521 781 euros ; et
- cédé 6 074 561 actions à un cours moyen de 22,94 euros soit un montant global de 139 385 815 euros.

Au 31 décembre 2015, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance, la Société détient 250 000 actions à un cours moyen de 18,51 euros soit un montant global de 4,628 millions d'euros représentant 0,11% du capital.

En outre, le bilan de la Société comprend 4,416 millions d'euros de valeurs mobilières de placement et espèces au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2015.

(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 2015
Programme de rachat			
Assemblée générale du 13 mai 2014 (quinzième 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 pour annulation : 36 162 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Exane : 1 159 983 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Oddo : 4 302 849 actions
Assemblée générale du 30 avril 2015 (sixième résolution)	10% du capital à la date de réalisation Montant global : 724 263 435 Prix maximum de rachat : 35 euros	18 mois	Rachat pour attribution d'actions de performance : 1 552 349 actions Rachat pour annulation : 1 012 031 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Oddo : 3 195 285 actions
Réduction de capital par annulation d'actions			
Assemblée générale du 13 mai 2014 (quinzième résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	18 mois	Annulation de 1 622 871 actions par décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2014
Assemblée générale du 30 avril 2015 (septième résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	18 mois	Annulation de 1 532 905 actions par décision du Conseil d'administration du 23 juillet 2015 Annulation de 79 778 actions par décision du Conseil d'administration du 18 décembre 2015

L'Assemblée générale du 4 mai 2016 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 2015

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 2015 :

Nombre d'actions Edenred annulées au cours des 24 derniers mois	3 738 670
Nombre d'actions Edenred autodétenues en portefeuille au 31 décembre 2015, dont	3 008 056
• actions détenues achetées en vue de leur annulation	812 253
• actions détenues achetées à des fins d'attribution gratuite d'actions de performance	1 945 803
• actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance	250 000
Pourcentage de capital autodétenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2015	1,3%
Valeur comptable du portefeuille	54,98 millions d'euros
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2015	52,491 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 2015.

La Société ne détenait aucune position ouverte sur instrument dérivé à l'achat ou à la vente au 31 décembre 2015.

7.2.3 CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

Les Assemblées générales mixtes du 13 mai 2014 et du 30 avril 2015 ont conféré au Conseil d'administration les autorisations en cours détaillées dans le tableau ci-après.



L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 est appelée à renouveler l'ensemble des autorisations financières dans des conditions similaires à celles détaillées 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 4 mai 2016
Augmentation du capital					
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 17 ^e résolution	Titres de capital : 225 millions d'euros Titres de créance : 2 250 millions d'euros	26 mois 13 juillet 2016		22 ^e résolution : Titres de capital : 152 millions d'euros Titres de créance : 1 523 millions d'euros Durée : 26 mois
Émission par voie d'offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 18 ^e résolution	Titres de capital : 45 millions d'euros ⁽¹⁾ Titres de créance : 450 millions d'euros ⁽²⁾ Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 17 ^e résolution	26 mois 13 juillet 2016		23 ^e résolution : Titres de capital : 23 millions d'euros Titres de créance : 230 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 22 ^e résolution Durée : 26 mois
Émission par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 13 mai 2014 19 ^e 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 ^e résolution	26 mois 13 juillet 2016		24 ^e résolution : Titres de capital : 23 millions d'euros Titres de créance : 230 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 22 ^e résolution Durée : 26 mois
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire	Assemblée générale du 13 mai 2014 20 ^e résolution	15% du montant de l'émission initiale	26 mois 13 juillet 2016		25 ^e résolution ; 15% du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds fixés dans la 22 ^e résolution
Émission en rémunération d'apports en nature	Assemblée générale du 13 mai 2014 21 ^e résolution	Titres de capital : 45 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 17 ^e résolution	26 mois 13 juillet 2016		26 ^e résolution : Titres de capital : 45 millions d'euros Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 22 ^e résolution Durée : 26 mois
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices primes ou autres	Assemblée générale du 13 mai 2014 22 ^e résolution	Titres de capital : 225 millions d'euros ⁽³⁾	26 mois 13 juillet 2016		27 ^e résolution : Titres de capital : 152 millions d'euros Ce plafond s'impute sur le plafond prévu à la 22 ^e résolution Durée : 26 mois

(1) Plafond commun aux dix-huitième, dix-neuvième et vingt et unième résolutions de l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

(2) Plafond commun aux dix-huitième et dix-neuvième résolutions de l'Assemblée générale du 13 mai 2014.

(3) Plafond commun aux dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième et vingt-troisième 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

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 4 mai 2016
Épargne salariale					
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents à un plan d'épargne	Assemblée générale du 13 mai 2014 23 ^e résolution	2% du capital constaté à l'issue de l'Assemblée générale du 13 mai 2014	26 mois 13 juillet 2016		28 ^e résolution : 2% du capital constaté à l'issue de l'Assemblée générale du 4 mai 2016 Ce plafond s'impute sur le plafond prévu à la 22 ^e résolution Durée : 26 mois
Plans d'attribution d'actions					
Attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Assemblée générale du 24 mai 2013 10 ^e résolution	1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration	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	29 ^e résolution Plafond : 1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration Plafond annuel de 0,1% du capital au jour de l'attribution pour le dirigeant mandataire social Durée : 26 mois
	Assemblée générale du 30 avril 2015 8 ^e résolution	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	26 mois 30 juin 2017	Conseil d'administration du 9 décembre 2015 Attribution de 137 363 actions sous conditions de performance	

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 2015 (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 2 144 618 ;

- 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 3 308 253.

Pour une description des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions de performance, voir pages 137 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 2015

Le capital social de la Société a évolué au cours des six 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
11 février 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	52 975	105 950	619 278	457 729 042	228 864 521
4 juin 2015	Augmentation de capital à la suite de la distribution du dividende en actions	2 005 302	4 010 604	38 040 578	461 739 646	230 869 823
23 juillet 2015	Réduction de capital par annulation d'actions	1 532 905	3 065 810	(30 222 379,86)	458 673 836	229 336 918
7 août 2015	Augmentation de capital à la suite de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	602 422	1 204 844	(1 204 844)	459 878 680	229 939 340
7 août 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	877 508	1 755 016	10 708 628	461 633 696	230 816 848
18 décembre 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	79 778	159 556	1 026 300,82	461 793 249	230 896 626
18 décembre 2015	Réduction de capital par annulation d'actions	79 778	159 556	(1 557 421,93)	461 633 696	230 816 848



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.3 Actionnariat

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 2016, 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 2015, de

230 819 248 actions représentant un nombre total de 254 911 110 droits de vote bruts dont 251 903 054 droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2015, 3 030 actionnaires sont inscrits au nominatif et représentent 14,6% du nombre d'actions total et 21,6% des droits de vote exerçables.

La répartition de l'actionnariat de la Société, au cours des trois dernières années, est la suivante :

	Au 30 novembre 2015 ⁽³⁾			Au 30 novembre 2014 ⁽³⁾			Au 30 novembre 2013 ⁽³⁾		
	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux
Colday (Colony Capital)	25 848 944	11,20%	17,00%	25 506 869	11,08%	14,67%	25 506 869	11,29%	14,99%
The Capital Group Companies Inc. ⁽¹⁾	46 282 803	20,05%	18,15%	26 608 781	11,58%	10,75%	-	-	-
Morgan Stanley IM	-	-	-	-	-	-	22 419 737	9,92%	9,25%
Véritas AM LLP	11 307 070	4,90%	4,43%	11 307 070	4,91%	4,56%	11 307 070	5,01%	4,67%
Autres institutionnels	131 417 293	56,92%	51,53%	150 216 361	65,28%	60,67%	151 450 726	67,05%	62,70%
Actionnaires individuels	12 817 382	5,55%	7,63%	12 712 005	5,52%	7,83%	13 176 373	5,83%	7,55%
Capital autodétenu ⁽²⁾	3 212 834	1,39%	1,26%	3 753 784	1,63%	1,52%	2 036 621	0,90%	0,84%
TOTAL	230 886 326	100%	100%	230 104 870	100%	100%	225 897 396	100%	100%

Sources : Euroclear France, Edenred, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

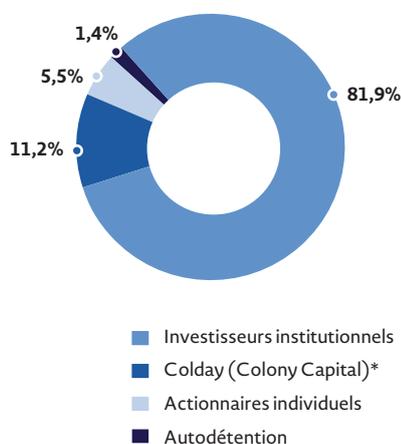
(1) La position de The Capital Group Companies Inc. a augmenté depuis le 30 novembre 2015. En date du 12 janvier 2016 (déclaration AMF 216C0126), The Capital Group Companies Inc. déclare détenir 51 180 473 actions, soit 22,17% du capital et 20,08% des droits de vote.

(2) Au 31 décembre 2015, la Société détenait 3 212 834 actions représentant 1,39% 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.



LA RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 30 NOVEMBRE 2015 EST LA SUIVANTE :



*Actionnaire de référence

Le flottant représente 87,4% 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%



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.3 Actionnariat

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%
Colday Sarl	9 avril 2015	215C0421	Hausse	25 508 736	11,13%	43 355 313	17,44%
Colday Sarl	9 avril 2015	215C0421	Hausse	25 374 596	11,06%	43 355 313	17,36%
Colday Sarl	22 octobre 2015	215C1482	Hausse	25 848 944	11,20%	43 355 313	17,00%
The Capital Group Companies Inc.	26 octobre 2015	215C1501	Hausse	46 282 803	20,05%	46 282 803	18,14%
The Capital Group Companies Inc.	13 janvier 2016	216C0126	Hausse	51 180 473	22,17%	51 180 473	20,08%

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 2015, 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 281).

Aux termes de la déclaration du nombre d'actions et droit de vote effectuée par la Société le 6 janvier 2016, 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 2015, de 230 819 248 actions représentant un nombre total de 254 911 110 droits de vote bruts dont 251 903 054 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
2014	228 864 521	0,84	191 332 462	8 juin 2015	25,10	19,27	22,96	3,66%
2013	225 897 396	0,83	185 294 847	18 juin 2014	27,10	22,50	24,33	3,41%
2012	225 897 396	0,82	185 025 201	31 mai 2013	24,79	18,31	23,30	3,52%

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 4 mai 2016 la distribution d'un dividende pour l'année 2015 de 0,84 euro par action. Il serait offert aux actionnaires le paiement de 50% du dividende versé au titre de l'exercice 2015 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%.



7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED

MARCHÉ DES ACTIONS EDENRED

L'action Edenred est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris. L'action Edenred entre dans la composition des indices suivants : SBF 120, SBF 250, CAC High Dividend, CAC All-Share, Euronext 100, MSCI Standard Index Europe, FTSE4Good et DJSI.

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 2015, le cours de clôture de l'action Edenred s'établissait à 17,45 euros et la capitalisation boursière d'Edenred atteignait 4,0 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
2015				
Janvier	23,94	27,15	21,78	12 972 396
Février	24,77	25,90	23,54	11 365 141
Mars	23,87	24,90	22,52	13 444 100
Avril	24,17	25,23	22,65	13 664 540
Mai	23,60	24,81	22,58	10 879 825
Juin	22,53	23,40	21,78	13 865 013
Juillet	22,84	24,35	21,52	14 758 954
Août	21,00	23,39	17,60	20 124 125
Septembre	16,14	18,80	14,19	30 192 922
Octobre	16,49	17,64	14,76	26 134 126
Novembre	17,86	19,62	16,21	19 466 731
Décembre	17,45	19,95	16,40	17 733 859
2016				
Janvier	16,12	17,64	14,90	23 221 045
Février	15,54	17,64	14,90	29 124 511

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

8.1 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	298	8.2 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	310
8.1.1 Approbation des comptes annuels – Affectation des résultats – Paiement du dividende	298	8.3 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE	316
8.1.2 Ratification, nomination et renouvellements de mandats d'administrateurs	298	8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	327
8.1.3 Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux dirigeants Mandataires sociaux	299	8.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	327
8.1.4 Engagements et conventions réglementés	305		
8.1.5 Nomination d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un commissaire aux comptes suppléant	305		
8.1.6 Autorisations données au Conseil d'administration	305		
8.1.7 Pouvoirs pour formalités	309		

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 2015, qui se traduisent par un bénéfice net de 137 391 090,98 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 paragraphe 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 169 134 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 59 233 euros.

La **deuxième résolution** a pour objet d'approuver les comptes consolidés d'Edenred de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion et qui font ressortir un résultat net par du Groupe de 177 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 :

- réserve légale : 401 060,40 euros, ce qui portera son montant à 46 163 369,60 euros ;
- report à nouveau : (54 369 354,70) euros, ce qui portera son montant à 153 890 869,58 euros.
- dividende : 191 359 385,28 euros (compte tenu d'un nombre d'actions ouvrant droit à dividendes de 227 808 792 au 31 décembre 2015) ;

Il vous est également proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à 0,84 euro par action, soit un taux de distribution du résultat courant après impôt de 96%.

Pour les trois exercices précédents, les montants par action du dividende ont été les suivants :

- 2012 : 0,82 euro ;
- 2013 : 0,83 euro ;
- 2014 : 0,84 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 2015, 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 4 mai 2016, 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 2016 et le 3 juin 2016 inclus. Pour les actionnaires n'ayant pas exercé leur option au plus tard le 3 juin 2016 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 15 juin 2016. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement en actions, la livraison des actions interviendrait à compter de la même date, soit le 15 juin 2016.

8.1.2 RATIFICATION, NOMINATION ET RENOUVELLEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Suite à la démission de M. Jacques Stern de son mandat de Président-directeur général et à la décision du Conseil d'administration agissant sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations de choisir M. Bertrand Dumazy en qualité de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, il a été décidé de procéder préalablement à sa cooptation en qualité d'administrateur pour la durée du mandat de M. Jacques Stern restant à courir, soit jusqu'à

l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il vous est proposé en conséquence, dans la **cinquième résolution**, de ratifier la décision du Conseil d'administration du 10 septembre 2015 de coopter M. Bertrand Dumazy en qualité d'administrateur.

L'ensemble des informations relatives à M. Bertrand Dumazy figure dans le présent document, en section 5.2 page 106.

Il vous est proposé dans la **sixième résolution** de ratifier la décision du Conseil d'administration du 23 mars 2016 de coopter Mme Sylvia Coutinho en qualité de nouvelle administratrice pour la durée du mandat de M. Roberto Oliveira de Lima, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Mme Sylvia Coutinho, 54 ans, de nationalité brésilienne, est titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'un troisième cycle en économie de l'Université de São Paulo, ainsi que d'un MBA de l'université de Columbia à New York. Elle débute sa carrière en 1984 dans le groupe bancaire Citigroup et y occupe plusieurs fonctions à responsabilité au Brésil et aux Etats-Unis. En 2003, elle rejoint HSBC où elle occupe différents postes de direction au sein des activités gestion de patrimoine et de gestion d'actifs, pour notamment diriger les activités de banque de détail et de gestion de patrimoine de HSBC pour la zone Amérique latine, ainsi que l'activité de gestion d'actifs pour les Amériques. Depuis 2013, Mme Sylvia Coutinho occupe les fonctions de Directrice générale et Présidente du Comité Exécutif de la branche brésilienne de la banque UBS.

Les **septième, huitième et neuvième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats d'administrateurs, pour la durée statutaire de quatre ans, de MM. Jean-Paul Bailly, Bertrand Méheut et Nadra Moussalem.

Le Conseil d'administration a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'administrateur, de confirmer :

- M. Jean-Paul Bailly dans ses fonctions de membre du Comité d'audit et des risques et du Comité des engagements ;
- M. Bertrand Méheut dans ses fonctions de membre du Comité des engagements ; et
- M. Nadra Moussalem dans ses fonctions de Président du Comité engagements et de membre du Comité des rémunérations et des nominations.

M. Jean-Paul Bailly et M. Bertrand Méheut sont tous deux de nationalité française et sont administrateurs indépendants, en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF, depuis le 29 juin 2010.

M. Nadra Moussalem, de nationalité française, est Président de Colony Capital SAS, société actionnaire de la Société, et à cet égard, il représente parfaitement les intérêts des actionnaires au sein du Conseil d'administration.

L'ensemble des informations relatives à MM. Jean-Paul Bailly, Bertrand Méheut et Nadra Moussalem figure dans le présent Document, en section 5.2 pages 103, 113 et 114.

8.1.3 AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF (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 126.

Par le vote de la **dixième résolution**, il vous est proposé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jacques Stern, Président-directeur général jusqu'au 31 juillet 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Jacques Stern, Président-directeur général du 1^{er} janvier au 31 juillet 2015, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	437 500 €	Rémunération fixe brute annuelle de 750 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 11 février 2015 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et versée au <i>pro rata temporis</i>
Rémunération variable annuelle	450 000 €	<p>Principe général :</p> <p>Le montant de la part variable peut varier de 0% à 120% de la rémunération fixe, et une rémunération variable maximum intégrant une surperformance sur les objectifs financiers et opérationnels pouvant atteindre 180% de la Part Fixe. Les objectifs sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • jusqu'à 50% de la rémunération fixe liés à un objectif financier s'appuyant sur l'EBIT⁽¹⁾ opérationnel budget, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur cet objectif pourrait atteindre 30% de la rémunération fixe supplémentaires ; • jusqu'à 15% de la rémunération fixe liés à un objectif financier reflétant le <i>Recurring Earning per Share</i>⁽²⁾ budget, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur cet objectif pourrait atteindre 10% de la rémunération fixe supplémentaires ; • jusqu'à 30% de la rémunération fixe liés à des objectifs opérationnels, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 20% de la rémunération fixe supplémentaires ; • jusqu'à 25% de la rémunération fixe liés à des objectifs de management. <p>Exercice 2015 :</p> <p>Suite à la démission de M. Jacques Stern en cours de mandat et constatant que les comptes semestriels 2015 étaient en ligne avec le budget, le Conseil d'administration a décidé lors de sa réunion en date du 23 juillet 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'octroyer à M. Jacques Stern une rémunération variable correspondant à 50% de sa rémunération variable cible, soit 450 000 euros.</p>
Rémunération variable différée	0 €	M. Jacques Stern ne bénéficiait d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	M. Jacques Stern ne bénéficiait d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	M. Jacques Stern ne bénéficiait d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	M. Jacques Stern ne percevait pas de jetons de présence.
Options d'actions et/ou actions de performance	64 000 actions de performance attribuées valorisées à 0 € suite à la démission de Jacques Stern en cours d'exercice	<p>Le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 24 mai 2013, a attribué gratuitement à M. Jacques Stern, en date du 20 février 2015, 64 000 actions de performance. Suite à sa démission en date du 31 juillet 2015, M. Jacques Stern a perdu le bénéfice de ses 64 000 actions de performance.</p> <p>Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été octroyée à M. Jacques Stern au cours de l'exercice 2015.</p>
Avantages de toute nature	0 €	M. Jacques Stern ne bénéficiait d'aucun autre avantage.

(1) Résultat d'exploitation courant.

(2) Résultat net courant par action.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	M. Jacques Stern bénéficiait 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 deux ans de rémunération fixe et variable. Cette indemnité était soumise à conditions de performance et ne pouvait être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de M. 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. Cette indemnité est détaillée en page 129 du Document de Référence 2015. 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 le 11 février 2015 et le 10 février 2016. M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions en date du 31 juillet 2015, aucune indemnité ne lui a été versée.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Jacques Stern ne bénéficiait pas d'une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	M. Jacques Stern participait, 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. 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), la cotisation annuelle versée par la Société a représenté 0,4% de la rémunération annuelle brute ⁽¹⁾ 2015 de M. Jacques Stern, soit 5 547 €. 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 M. Jacques Stern depuis son entrée dans le dispositif en 2005. 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. 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 le 11 février 2015 et le 10 février 2016. M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions en date du 31 juillet 2015, aucun versement au titre de ces deux régimes de retraite ne lui a été versé.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Aucun montant dû ou versé	M. Jacques Stern bénéficiait du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2015, la Société a versé la somme de 3 211,83 euros au titre de cette extension. 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 le 11 février 2015 et le 10 février 2016. M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions en date du 31 juillet 2015, aucun versement au titre de ces régimes collectifs ne lui a été versé.
Assurance chômage	Aucun montant dû ou versé	M. Jacques Stern bénéficiait depuis le 1 ^{er} avril 2013 d'un contrat conclu avec AXA qui donnait droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 15 216 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 33 043 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales. 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 le 11 février 2015 et le 10 février 2016. M. Jacques Stern ayant démissionné de ses fonctions en date du 31 juillet 2015, aucun versement au titre de cette assurance ne lui a été versé.

(1) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

Par le vote de la **onzième résolution**, il vous est proposé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Nadra Moussalem, Président-directeur général du 1^{er} août au 25 octobre 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Nadra Moussalem, Président-directeur général du 1^{er} août au 25 octobre 2015, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	174 031 €	Rémunération fixe brute annuelle ⁽¹⁾ de 750 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 30 juillet 2015 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et versée au <i>pro rata temporis</i> .
Rémunération variable annuelle	0 €	M. Nadra Moussalem ayant été nommé Président-directeur général par intérim, il ne lui a été octroyé aucune rémunération variable pour l'exercice de ses fonctions intérimaires.
Rémunération variable différée	0 €	M. Nadra Moussalem n'a bénéficié d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	M. Nadra Moussalem n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	M. Nadra Moussalem n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié de jetons de présence pendant l'exercice de son mandat de Président-directeur général.
Options d'actions et/ou actions de performance	n/a	Aucune action de performance ni aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été octroyée à M. Nadra Moussalem au cours de l'exercice 2015.
Avantages de toute nature	n/a	M. Nadra Moussalem n'a bénéficié d'aucun autre avantage.

(1) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction.
Indemnité de non-concurrence	n/a	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié d'une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié d'un régime de retraite supplémentaire.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé.
Assurance chômage	n/a	M. Nadra Moussalem n'a pas bénéficié d'une assurance chômage.

Par le vote de la **douzième résolution**, il vous est proposé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	138 470 €	Rémunération fixe brute annuelle de 750 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et versée au <i>prorata temporis</i>
Rémunération variable annuelle	165 000 €	<p>Principe général : Le montant de la part variable peut varier de 0% à 120% de la rémunération fixe. Eu égard à la prise de fonctions au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2015, la part variable que peut percevoir M. Bertrand Dumazy a été uniquement liée à un objectif qualitatif intégrant la connaissance des dossiers stratégiques de la Société ainsi que la mise en place d'un processus de recrutement du Directeur financier du Groupe.</p> <p>Exercice 2015 : Au cours de la réunion du 10 février 2016, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Bertrand Dumazy à 165 000 €, ce qui correspond à 100% de sa rémunération variable maximum attribuée au prorata temporis, soit 120% de sa rémunération fixe pour la période du 26 octobre au 31 décembre 2015.</p>
Rémunération variable différée	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	M. Bertrand Dumazy ne perçoit pas de jetons de présence.
Options d'actions et/ou actions de performance	137 363 actions de performance attribuées valorisées à 1 125 000 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	<p>Dans le cadre de sa prise de fonctions et afin d'aligner immédiatement les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 30 avril 2015, a attribué gratuitement à M. Bertrand Dumazy, en date du 9 décembre 2015, 137 363 actions de performance.</p> <p>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 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.</p> <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 M. Bertrand Dumazy au cours de l'exercice 2015.</p>
Indemnité de prise de fonctions	500 000 €	<p>Dans le cadre de l'alignement des intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et afin de compenser certains avantages qui auraient dû être alloués à M. Bertrand Dumazy mais auxquels il a dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions, M. Bertrand Dumazy s'est vu attribuer par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, une indemnité de prise de fonctions d'un montant de 500 000 € dès son arrivée.</p> <p>Cette indemnité de prise de fonctions a été complétée par une indemnité additionnelle de 500 000 € versée en mars 2016.</p>
Avantages de toute nature	700 €	M. Bertrand Dumazy bénéficie d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de cessation de fonctions	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy bénéficie d'une indemnité de cessation de fonctions qui lui serait octroyée en cas de départ contraint, quelle que soit la cause que revêtirait ce départ. Cette indemnité serait égale à deux fois la rémunération annuelle totale brute⁽¹⁾ et soumise au respect de conditions de performance évaluées sur trois années.</p> <p>En cas de départ contraint avant que deux exercices suivant sa nomination ne soient écoulés, M. Bertrand Dumazy percevrait une indemnité transactionnelle d'un montant égal à deux ans de rémunération fixe et variable. En cas de départ contraint à l'issue de deux exercices mais avant que le troisième exercice ne soit écoulé, la période de référence prise pour le calcul des conditions de performance serait limitée aux deux derniers exercices écoulés.</p> <p>Cette indemnité est détaillée en page 133 du Document de Référence 2015.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 10 février 2016 et sera soumis, dans une résolution séparée, à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée générale.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie pas d'une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy 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 d'une part à l'achèvement de la carrière au sein de la Société et d'autre part à l'atteinte de critères de performance liés à l'atteinte des objectifs fixés pour le calcul de la rémunération variable. Ces objectifs et les modalités de déclenchement sont détaillés page 142 du Document de Référence 2015. Au titre de l'exercice 2015, aucune somme n'a été versée par la Société dans le cadre de ces dispositifs de retraite supplémentaire mis en place pour M. Bertrand Dumazy. En effet un délai de carence d'un an à compter de la prise de fonctions doit être respecté afin que le dirigeant Mandataire social puisse bénéficier de la rente annuelle versée au titre du régime à cotisations définies (article 83) et un délai de carence de six mois est à respecter également pour l'application du régime à prestations définies (article 39).</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, ces engagements de retraite supplémentaire ont été autorisés par les Conseils d'administration du 10 septembre 2015 et du 10 février 2016. Ils seront soumis, dans une résolution séparée, à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée générale.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy bénéficie du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2015, la Société a versé la somme de 992 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 10 septembre 2015 et sera soumis, dans une résolution séparée, à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée Générale.</p>
Assurance chômage	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy bénéficie depuis le 26 octobre 2015 d'un contrat conclu avec Association GSC qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel, sur une durée de 18 mois. Le coût pour l'entreprise, au prorata temporis, est de 2 078 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 10 septembre 2015, et sera soumis, dans une résolution séparée, à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée générale.</p>

(1) Il est entendu par rémunération annuelle brute, la rémunération fixe et variable, hors primes exceptionnelles.

8.1.4 ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS RÉGLEMENTÉS

Nous vous proposons d'approuver, par le vote des **treizième à dix-septième résolutions**, les conventions et engagements réglementés par l'article L. 225-38 du Code de commerce, autorisés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015 et postérieurement à celui-ci, pris en faveur de M. Bertrand Dumazy lors de sa prise de fonctions en qualité de Président-directeur général et concernant son indemnité de cessation de fonctions, la souscription d'une assurance chômage privée, l'extension à son profit du régime de prévoyance et frais de santé applicable aux salariés de la Société et sa participation aux régimes de retraite supplémentaires en vigueur

dans la Société. Le détail de ces éléments figure dans les tableaux *Say on Pay* ci-avant et dans la partie relative aux Éléments de la rémunération de M. Bertrand Dumazy en page 133 du Document de Référence 2015. Ces éléments font notamment l'objet d'un point particulier du rapport spécial des commissaires aux comptes figurant en page 332 du Document de Référence 2015 au même titre que les conventions et engagements réglementés par l'article L. 225-38 du Code de commerce, conclus au cours d'exercices ultérieurs mais dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice 2015.

8.1.5 NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

Compte tenu de l'arrivée du terme, à l'issue de la présente Assemblée, des mandats des cabinets Didier Kling & Associés et C.R.E.A en qualité de Commissaires aux comptes respectivement titulaire et suppléant, le Comité d'audit a lancé un appel d'offres afin de redéfinir le périmètre d'intervention de chaque Co-commissaires aux comptes de la Société et ainsi assurer une répartition plus équilibrée des missions qui leur incombent.

Les Commissaires aux comptes titulaire et suppléant dont le mandat arrive à échéance ont été mis en concurrence avec quatre autres cabinets d'audit et de commissariat aux comptes. La couverture géographique, la nature des prestations et le montant des honoraires

présentés par les participants à cet appel d'offres, ont été examinés par le Comité d'audit et ont conduit ce dernier à sélectionner le cabinet Ernst & Young Audit en qualité de nouveau Commissaire aux comptes titulaire et le cabinet Auditex en qualité de nouveau Commissaire aux comptes suppléant. En conséquence, votre Conseil vous propose, conformément à la recommandation du Comité d'audit, d'approuver, par le vote des **dix-huitième et dix-neuvième résolutions**, les nominations de Ernst & Young Audit et Auditex pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, en qualité de nouveaux Commissaires aux comptes titulaire et suppléant.

8.1.6 AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

8.1.6.1 Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La **vingtième 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 30 avril 2015 dans sa sixième 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 ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée par le Conseil d'administration, sauf autorisation préalable par l'Assemblée

générale, à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le prix maximal d'achat proposé est de 30 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 2015, Edenred détenait 3 008 056 de ses actions représentant 1,30% du capital de la Société, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être rachetées représentait, au 31 décembre 2015, 8,70% du capital social d'Edenred, soit 20 073 628 actions d'Edenred, correspondant à une valeur d'achat maximale de 602 208 840 euros.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a fait usage des autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées générales mixtes des 13 mai 2014 et 30 avril 2015 : 8 766 103 actions ont été rachetées (en ce compris les rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité) à un prix moyen de 21,56 euros, représentant un total de 188 969 122 euros. Le montant total hors taxes des frais de négociation s'est élevé à 0,04 million d'euros.

8.1.6.2 Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La **vingt-et-unième** 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 30 avril 2015 par sa septième résolution.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015 :

- 1 532 905 actions ont été annulées le 23 juillet 2015, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant (i) de la levée des options attribuées dans le cadre des plans du 6 août 2010 et du 11 mars 2011 et (ii) de l'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires non résidents fiscaux français du plan du 6 août 2010 ;
- 79 778 actions ont été annulées le 18 décembre 2015, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant de la levée des options attribuées dans le cadre des plans du 6 août 2010 et du 11 mars 2011.

Ainsi, sur les 24 derniers mois, Edenred a annulé 3 738 670 actions représentant 1,6% du capital social au 31 décembre 2015.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée générale.

8.1.6.3 Autorisations d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 arrivant à échéance le 13 juillet 2016, nous vous proposons de les renouveler.

Elles ont pour objet de conférer au Conseil d'administration la faculté de décider, le cas échéant, la réalisation d'opérations de marché permettant notamment de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe.

Ces délégations permettent l'émission de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, en France comme à l'étranger, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

Les délégations de compétence qui vous seront soumises et qui recueilleront un vote favorable priveront d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

La **vingt-deuxième** résolution autorise le Conseil d'administration à décider d'augmentations de capital par émission d'actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est de 152 339 000 euros (représentant 33% du capital social au 10 février 2016), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi. Il est précisé que ce montant de 152 339 000 euros est le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des vingt-troisième (*émission par offre au public de titres avec suppression du droit préférentiel de souscription*), vingt-quatrième (*émission par placement privé de titres avec suppression du droit préférentiel de souscription*), vingt-cinquième (*augmentation du nombre de titres émis*), vingt-sixième (*remunération d'apports en nature*), vingt-septième (*incorporation des réserves*), vingt-huitième (*augmentation de capital réservée aux salariés*) et vingt-neuvième (*attribution d'actions de performance*) résolutions de la présente Assemblée générale, sans préjudice des plafonds spécifiques applicables le cas échéant à chaque résolution.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émises, en application de cette délégation, est de 1 523 390 000 euros, ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies. Il est précisé que ce montant est le montant nominal maximum global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émises en vertu des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions de la présente Assemblée générale.

Les **vingt-troisième** et **vingt-quatrième** résolutions autorisent le Conseil d'administration à décider d'augmentations de capital par émission d'actions ou autres valeurs mobilières donnant accès au

capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

En effet, pour répondre rapidement à toute opportunité susceptible de se présenter sur les marchés financiers en France et à l'étranger, le Conseil d'administration peut être conduit à décider de procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Conseil d'administration puisse procéder à ces émissions sans que s'exerce le droit préférentiel de souscription des actionnaires. Dans le cadre d'une offre au public, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer un délai de priorité de souscription aux actionnaires selon des délais et selon modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables. Par ailleurs, le Conseil d'administration d'une part et, les commissaires aux comptes d'autre part établiraient des rapports complémentaires qui seraient tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de ces délégations ne pourra excéder 23 081 000 euros (représentant 5% du capital social au 10 février 2016). À ce montant pourra s'ajouter, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Ce plafond de 23 081 000 euros est un sous-plafond global applicable aux vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions.

Le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital susceptibles d'être émis, en application de chacune de ces délégations, est de 230 millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies.

Le Conseil d'administration n'a pas fait usage au cours de l'exercice 2015 de ces autorisations d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription qui lui ont été conférées par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014.

Ces autorisations, sollicitées pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale, font l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes et mettront fin à toute délégation antérieure de même objet. Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de ces délégations de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La **vingt-cinquième résolution** vise à autoriser le Conseil d'administration à augmenter, dans la limite de 15% de l'émission initiale, le nombre de titres à émettre avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas d'augmentation de capital de la Société, dans l'hypothèse où ces émissions feraient l'objet de demandes excédentaires. Cette autorisation est donnée dans la limite des plafonds globaux fixés par la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée générale et des plafonds spécifiques de la résolution utilisée pour l'émission initiale.

Le Conseil d'administration n'a pas fait usage au cours de l'exercice 2015 de l'autorisation de même objet qui lui avait été conférée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014.

Cette autorisation, sollicitée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale, mettra fin à toute délégation antérieure de

même objet. Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La **vingt-sixième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration, pour décider de l'émission d'actions ou autres valeurs mobilières en contrepartie d'apports en nature, dans la limite de 10% du capital de la Société. Cette procédure est soumise aux règles concernant les apports en nature, notamment celles relatives à l'évaluation des apports par un commissaire aux apports. Ainsi que rappelé ci-dessus, le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisé sur ce fondement de la présente délégation s'impute sur le sous-plafond de 23 081 000 euros visés ci-dessus et sur le plafond global visé à la vingt-deuxième résolution.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014. Cette délégation, sollicitée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale, fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes et mettra fin à toute délégation antérieure de même objet. Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

8.1.6.4 Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres

La **vingt-septième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres, dont la capitalisation serait admise. Le Conseil d'administration pourra notamment conjuguer cette opération avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des vingt-deuxième, vingt-troisième ou vingt-quatrième résolutions. Il pourra également procéder sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes. Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de cette délégation, s'impute sur le plafond global de 152 339 000 euros visé à la vingt-deuxième résolution.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation de même objet qui lui avait été conférée par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014. Cette délégation est sollicitée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale et mettra fin à toute délégation antérieure de même objet. Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de cette délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

8.1.6.5 Accès des salariés au capital

La **vingt-huitième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'émettre, des actions ou autres titres réservés aux salariés adhérant à un Plan

d'Épargne Entreprise et à attribuer gratuitement ces actions ou autres titres donnant accès au capital.

Le nombre total d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée est plafonné à 2% du capital tel que constaté à l'issue de l'Assemblée générale. Ce pourcentage demeure inchangé par rapport à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 13 mai 2014.

Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de cette délégation, s'impute sur le plafond global de 152 339 000 euros visé à la vingt-deuxième résolution.

Cette délégation est sollicitée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée générale et mettra fin à toute délégation antérieure de même objet.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions ou autres titres attribués à des salariés au titre d'une telle autorisation représentait 0,32% du capital de la Société.

8.1.6.6 Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, avec suppression du droit préférentiel de souscription

La **vingt-neuvième 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 d'augmentation de capital à la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée générale.

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 de l'attribution définitive desdites actions, et de l'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices 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 0,1% 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.

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.

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 30 avril 2015.

L'octroi de cette présente autorisation permettrait au Conseil de mettre en place des plans d'attributions gratuites d'actions au bénéfice des top managers du Groupe tant en France qu'à l'étranger, 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 du Groupe – croissance organique du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), tels que présentés dans le chapitre 1 du présent document page 24. 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 trois ans

Si croissance organique du Volume d'émission < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 9%	75%
Si $9\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 10%	100%
Si $10\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 12%	125%
Si croissance organique Volume Émission $\geq 12\%$	150%

Croissance organique du FFO du Groupe sur trois ans

Si croissance organique du FFO < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du FFO < 10%	75%
Si $10\% \leq$ croissance organique du FFO < 12%	100%
Si $12\% \leq$ croissance organique du FFO < 14%	125%
Si croissance organique du FFO $\geq 14\%$	150%

Position du TSR Edenred dans la répartition des TSR SBF 120 (par sextiles)

Premier sextile (101 à 120)	0%
Deuxième sextile (81 à 100)	50%
Troisième sextile (61 à 80)	75%
Quatrième sextile (41 à 60)	100%
Cinquième sextile (21 à 40)	125%
Sixième sextile (1 à 20)	150%

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 croissance du cours de l'action Edenred sera retraitée des dividendes versés au *pro rata temporis* pour établir le TSR Edenred. Cette même méthodologie est utilisée pour calculer l'ensemble des TSR des sociétés composant l'indice SBF 120 en tenant compte du poids pondéré dans l'indice de chaque société. Le TSR Edenred est ensuite classé par rapport aux TSR des sociétés composant l'indice SBF 120.

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.

8.1.7 POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Au terme de la **trentième 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 2015)

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 2015, 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 2015, 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 137 391 090,98 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 169 134 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 59 233 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

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 2015 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 consolidé d'un montant de 177 millions d'euros.

TROISIÈME RÉOLUTION (AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 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 2015 s'élève à 137 391 090,98 euros. Compte tenu du report à nouveau disponible de 208 260 224,28 euros, le bénéfice distribuable à affecter est de 345 651 315,26 euros.

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 191 359 385,28 euros ⁽¹⁾ ;
- réserve légale : 401 060,40 euros ;
- report à nouveau : 153 890 869,58 euros.

Le dividende est fixé à 0,84 euro par action. Le dividende sera détaché de l'action le 12 mai 2016 et mis en paiement à compter

du 15 juin 2016. 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 227 808 792, 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.

(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 2015, soit 227 808 792 actions et pourra varier si le nombre d'actions ayant effectivement droit au dividende varie entre le 1^{er} janvier 2016 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).

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 8 juin 2015, un dividende d'un montant global de 190 363 851 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, représentant un dividende par action de 0,84 euro ;
- 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 ;

Les distributions au titre des exercices clos les 31 décembre 2012, 31 décembre 2013 et 31 décembre 2014 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. Lors de leur versement, les dividendes sont soumis au prélèvement obligatoire de 21% (hors prélèvements sociaux) prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts. 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.

Les dividendes perçus par les personnes physiques depuis le 1^{er} janvier 2013 sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu (après l'application de l'abattement de 40%). Le prélèvement obligatoire est imputable sur l'impôt sur le revenu.

QUATRIÈME RÉSOLUTION (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 d'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^{er} janvier 2016 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 2016 et le 3 juin 2016 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 3 juin 2016 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 15 juin 2016 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.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

CINQUIÈME RÉOLUTION (RATIFICATION DE LA COOPTATION DE M. BERTRAND DUMAZY EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, ratifie la cooptation décidée à titre provisoire par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015 aux fonctions d'administrateur de M. Bertrand

Dumazy en remplacement de M. Jacques Stern, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

SIXIÈME RÉOLUTION (RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MME SYLVIA COUTINHO EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, ratifie la cooptation décidée à titre provisoire par le Conseil d'administration du 23 mars 2016 aux fonctions d'administrateur de Mme Sylvia Coutinho en

remplacement de M. Roberto Oliveira de Lima démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

SEPTIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. JEAN-PAUL BAILLY)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Bailly venant à expiration à l'issue

de la présente Assemblée, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

HUITIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. BERTRAND MÉHEUT)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Bertrand Méheut venant à expiration à l'issue

de la présente Assemblée, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

NEUVIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. NADRA MOUSSELEM)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administrateur de M. Nadra Moussalem venant à expiration à

l'issue de la présente Assemblée, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

DIXIÈME RÉOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. JACQUES STERN EN QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU 1^{ER} JANVIER 2015 AU 31 JUILLET 2015)

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 novembre 2015, 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 à M. Jacques Stern, Président-directeur général du 1^{er} janvier 2015 au 31 juillet 2015, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration qui figure page 300 du Document de Référence 2015.

ONZIÈME RÉOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. NADRA MOUSSALEM EN QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU 1^{ER} AOÛT 2015 AU 25 OCTOBRE 2015)

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 novembre 2015, 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 à M. Nadra Moussalem, Président-directeur général du 1^{er} août 2015 au 25 octobre 2015, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration qui figure page 302 du Document de Référence 2015.

DOUZIÈME RÉOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. BERTRAND DUMAZY EN QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DU 26 OCTOBRE 2015)

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 novembre 2015, 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 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration qui figure page 303 du Document de Référence.

TREIZIÈME RÉOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR L'ATTRIBUTION D'UNE INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTIONS À M. BERTRAND DUMAZY, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et pris acte des conclusions de ce rapport, approuve, dans les conditions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention conclue

avec M. Bertrand Dumazy sur l'attribution d'une indemnité de cessation des fonctions.

Cette décision est prise sous condition suspensive de la ratification par la présente Assemblée du mandat d'administrateur de M. Bertrand Dumazy suite à sa cooptation par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

QUATORZIÈME RÉOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR LA SOUSCRIPTION D'UNE ASSURANCE CHÔMAGE PRIVÉE AU PROFIT DE M. BERTRAND DUMAZY, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et pris acte des conclusions de ce rapport, approuve, dans les conditions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention conclue

avec M. Bertrand Dumazy sur la souscription d'une assurance chômage privée.

Cette décision est prise sous condition suspensive de la ratification par la présente Assemblée du mandat d'administrateur de M. Bertrand Dumazy suite à sa cooptation par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015.

QUINZIÈME RÉOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR L'EXTENSION AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ APPLICABLE AUX SALARIÉS 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 spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et pris acte des conclusions de ce rapport, approuve, dans les conditions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention conclue

avec M. Bertrand Dumazy sur l'extension au Président-directeur général du régime de prévoyance et frais de santé applicable aux salariés de la Société.

Cette décision est prise sous condition suspensive de la ratification par la présente Assemblée du mandat d'administrateur de M. Bertrand Dumazy suite à sa cooptation par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015.

SEIZIÈME RÉOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR LA PARTICIPATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DANS LES MÊMES CONDITIONS QUE LES SALARIÉS, AUX RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE EN VIGUEUR DANS 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 spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et pris acte des conclusions de ce rapport, approuve, dans les conditions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention conclue

avec M. Bertrand Dumazy sur la participation du Président-directeur général aux régimes de retraite supplémentaire en vigueur dans la Société.

Cette décision est prise sous condition suspensive de la ratification par la présente Assemblée du mandat d'administrateur de M. Bertrand Dumazy suite à sa cooptation par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION (RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES : APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS VISÉS PAR LES ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions

des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que les conventions nouvelles dont il fait état, approuvées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION (NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE)

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, nomme pour une durée de six exercices en qualité de commissaire aux comptes titulaire le

Cabinet Ernst & Young Audit ayant son siège social situé à Paris La Défense 1, 1-2 place des Saisons, 92400 Courbevoie. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION (NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT)

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, nomme pour une durée de six exercices en qualité de commissaire aux comptes suppléant le

Cabinet Auditex ayant son siège social situé à Paris La Défense 1, 1-2 place des Saisons, 92400 Courbevoie. Ce mandat prendra donc fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

VINGTIÈME RÉOLUTION (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, faire acheter, céder ou transférer 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 vingt et unième 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 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 leur 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 ;
- de la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, de réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

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.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le prix maximal d'achat est fixé à 30 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 2015, 20 073 628 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 602 208 840 euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 30 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 30 avril 2015 dans sa sixième 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

VINGT ET UNIÈME 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 vingtième

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 30 avril 2015 dans sa septième résolution.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL SOCIAL PAR L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS ET/OU DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ OU DE FILIALES)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-94:

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société, émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. prend acte que l'émission, en vertu de la présente délégation, de valeurs mobilières donnant accès, ou susceptibles de donner accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par une Filiale, ne pourra être réalisée par la Société qu'avec l'autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de ladite Filiale appelée à émettre des titres de capital ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 152 339 000 euros, étant précisé (i) que ce montant constitue le plafond nominal global des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que des délégations et autorisations conférées par les vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième, vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global et (ii) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser 1 523 390 000 euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unité de compte, étant précisé que ce montant constitue le plafond nominal global applicable à l'ensemble des émissions des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution ainsi que des délégations et autorisations conférées par les vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée, le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société qui résulteraient de ces résolutions s'imputant par conséquent sur le plafond ci-dessus. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée conformément aux articles L. 228-36-A et L. 228-40 du Code de commerce ;

4. décide que le Conseil d'administration pourra également faire usage de la présente délégation dans le cadre d'une augmentation de capital réservée à une filiale ou sous-filiale de la Société conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce et supprimer le droit préférentiel de souscription à cet effet ;
5. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
6. en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et prend acte que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible à un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre réductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent, et en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes,
 - décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, y compris offrir au public tout ou partie des actions non souscrites ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, des valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international,
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes,
 - décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes de souscription, le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondant seront vendus,
 - prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de :
 - décider de toute augmentation de capital (et, le cas échéant, y surseoir) et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission, – déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
8. fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 dans sa dix-septième résolution ;
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en Bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales, – prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, – à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR UNE OFFRE AU PUBLIC, D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ OU DE FILIALES, Y COMPRIS À L'EFFET DE RÉMUNÉRER DES TITRES QUI SERAIENT APPORTÉS DANS LE CADRE D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-127, L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 à L. 228-94 :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou les marchés étrangers et/ou le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société, émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 225-149 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute Filiale ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus, ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. prend acte que l'émission, en vertu de la présente délégation, de valeurs mobilières donnant accès, ou susceptibles de donner accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par une Filiale, ne pourra être réalisée par la Société qu'avec l'autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de ladite Filiale appelée à émettre des titres de capital ;
3. prend acte que les offres au public qui seraient décidées en vertu de la présente délégation pourront, le cas échéant, être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres par placement privé visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, décidées en application de la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée ci-après ;
4. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 23 081 000 euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global fixé au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant, (ii) que ce montant constituera le plafond nominal global applicable à l'ensemble des augmentations du capital de la Société susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la présente délégation ainsi que des délégations et autorisations conférées par les vingt-quatrième, vingt-sixième et vingt-huitième résolutions ci-après sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée, le montant nominal total des augmentations de capital qui résulterait des délégations et autorisations précitées s'imputant donc sur le plafond visé au (i) ci-dessus et (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser 230 810 000 euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que (i) ce montant s'imputera sur le plafond global fixé pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant et que (ii) ce montant constitue le plafond nominal commun aux vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée conformément aux articles L. 228-36-A et L. 228-40 du Code de commerce ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-135, cinquième alinéa du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres

non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;

6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
8. décide que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera, tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de : décider l'augmentation de capital (et, le cas échéant, y surseoir) et déterminer les valeurs mobilières à émettre :
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission, déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et, prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en Bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales, –prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, – en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts, et
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des

droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

11. fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente délégation et prend

acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 13 mai 2014 dans sa dix-huitième résolution.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL SOCIAL PAR L'ÉMISSION PAR PLACEMENT PRIVÉ, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ET/OU DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ OU DE FILIALES)

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 conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-91 à L. 228-94 et II.2 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider l'émission, par voie d'offre visée au II.2 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou monnaies étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute Filiale, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus, ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- prend acte que l'émission, en vertu de la présente délégation, de valeurs mobilières donnant accès, ou susceptibles de donner accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par une Filiale, ne pourra être réalisée par la Société qu'avec l'autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de ladite Filiale appelée à émettre des titres de capital ;
- prend acte que les offres par placement privé visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier qui seraient décidées en vertu de la présente délégation pourront, le cas échéant, être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres au public décidées en application de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 23 081 000 euros, étant précisé que : (i) ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal applicable à l'ensemble des augmentations du capital de la Société susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé au paragraphe 4 de la vingt-troisième résolution ci-avant ainsi que sur le montant du plafond global fixé au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant, (ii) en tout état de cause, les augmentations de capital réalisées en application de cette résolution ne pourront pas excéder 10% du capital de la Société par an et (iii) à ces montants s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières et d'autres droits donnant accès au capital,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de 230 810 000 euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance, au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant, étant précisé que ce plafond est commun aux vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée conformément aux articles L. 228-36-A et L. 228-40 du Code de commerce ;
- décide que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec l'accord de cette dernière ;

6. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
7. décide que si les souscriptions des investisseurs qualifiés n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
8. constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
9. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès au capital se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe 9 ;
10. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
11. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital (et, le cas échéant, y surseoir) et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en Bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
12. fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 13 mai 2014 dans sa dix-neuvième résolution.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL, AVEC OU SANS 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, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite des plafonds globaux fixés par la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée générale et des plafonds spécifiques de la résolution utilisée pour l'émission initiale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les

conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché ;

2. fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 dans sa vingtième résolution ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE POUVOIR À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ OU DE FILIALES EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ, HORS LE CAS D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour décider l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société, ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société, étant précisé que la souscription

pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme sur le fondement de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital social au moment de l'émission, étant précisé que :
 - ce montant s'imputera sur (i) le montant du plafond global fixé à la vingt-deuxième résolution ci-avant et sur (ii) le montant du plafond applicable à l'ensemble des augmentations du capital de la Société susceptibles d'être réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé au paragraphe 4 de la vingt-troisième résolution, étant précisé qu'aux montants

visés ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou d'autres droits donnant accès au capital,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder, et s'imputera sur, le montant du plafond global d'émission de valeurs mobilières représentatives de créance fixé au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant ;
3. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs à cet effet, notamment pour approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en

constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

4. précise que conformément à la loi, le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce ;
5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 dans sa vingt et unième résolution ;
6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider des augmentations du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, et sous forme d'émission gratuite d'actions nouvelles ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 152 339 000 euros, étant précisé que ce plafond :
- est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou d'autres droits donnant accès au capital, et
 - s'imputera sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant ;
3. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des

réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,

- de décider conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
4. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 dans sa vingt-deuxième résolution ;
5. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, À L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail relatifs à l'actionnariat des salariés et des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui sont incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes conformément à l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise du groupe Edenred ;
2. autorise le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. décide que le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises en application de la présente résolution ne devra pas dépasser 2% du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée ; étant précisé que le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global fixé au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution ci-avant ;
4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;
5. décide de supprimer, en faveur desdits adhérents, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de cette résolution ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de :
 - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement,
 - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres,
 - fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne Entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,
 - arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre,
 - constater la réalisation des augmentations de capital,
 - accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
 - modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
7. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée et prend acte qu'elle prive d'effet à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée générale le 13 mai 2014 dans sa vingt-troisième résolution.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE, EXISTANTES OU À ÉMETTRE, AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS DU GROUPE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des 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, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes et/ou à émettre, de la Société, au profit des membres du personnel salarié et/ou des Mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
2. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 1,5% du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués pour préserver conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou d'autres droits donnant accès au capital ;
3. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux Mandataires sociaux de la Société, sous réserve que l'attribution définitive des actions soit conditionnée au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution et que leur nombre ne représente pas au cours d'un exercice un pourcentage supérieur à 0,1% du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent), ce sous-plafond s'imputera sur le plafond global de 1,5% du capital social susmentionné ;
4. décide que : (i) l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans ; et (ii) la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'administration ;
5. conditionne expressément l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation, y compris pour les Mandataires sociaux, au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois exercices consécutifs ;
6. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises sur le fondement de la présente autorisation ;
7. donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - déterminer les critères d'attribution des actions, les conditions et les modalités d'attribution desdites actions et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées, la condition de présence et la ou les conditions de performance, conformément à la présente autorisation,
 - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles à émettre,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire à l'issue de la période d'acquisition, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - décider, s'agissant des Mandataires sociaux, soit que les actions ne pourront pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,

- imputer, le cas échéant, sur les réserves, les bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des dites 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,
 - et plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
8. Cette autorisation est donnée pour une période de 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 du 30 avril 2015 dans sa huitième résolution.

8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

TRENTIÈME 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 4 mai 2016

(21^e 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 de capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 4 mai 2016, 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.

À Paris et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016

Les commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL, RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Assemblée générale mixte du 4 mai 2016

(28^e résolution)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de votre société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et qui sont incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes conformément à l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise du groupe Edenred, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Ces émissions sont soumises à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 2% du capital social de votre société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en application de cette résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 22^e résolution.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour

décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

À Paris et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016

Les commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée générale mixte du 4 mai 2016

(22^e, 23^e, 24^e, 25^e et 26^e résolutions)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
 - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (22^e résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale ») ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale,
 - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (23^e résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute Filiale ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale, étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange sur titres (OPE) répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce,

- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs et dans la limite annuelle de 10% du capital social (24^e résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou de toute Filiale ou à des titres de capital existants de toute société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société, de toute Filiale ou de toute société visée ci-dessus ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société ou par toute Filiale ;
- de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à d'autres titres de capital, existants ou à émettre de la Société ou (iii) de toutes valeurs mobilières, composées ou non, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre par la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, dans la limite de 10% du capital social lors de l'émission (26^e résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra excéder, selon la 22^e résolution, 225 millions d'euros au titre des 22^e, 23^e, 24^e, 25^e, 26^e, 27^e, 28^e et 29^e résolutions, étant précisé que le montant nominal global de ces augmentations du capital ne pourra excéder, selon la 23^e résolution, 45 millions d'euros au titre des 23^e, 24^e, 26^e et 28^e résolutions.

Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société, susceptibles d'être émises, ne pourra excéder, selon la 22^e résolution, 2,25 milliards d'euros pour l'ensemble des 22^e, 23^e et 24^e résolutions, étant précisé que le montant nominal global de ces valeurs mobilières ne pourra excéder, selon la 23^e résolution, 450 millions d'euros au titre des 23^e et 24^e résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 22^e, 23^e et 24^e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 25^e résolution.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.5 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes

suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des 23^e et 24^e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre

dans le cadre de la mise en œuvre des 22^e et 26^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 23^e et 24^e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émissions de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription.

À Paris et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016

Les commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS DE PERFORMANCE, EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE, AU PROFIT DES SALARIÉS ET/OU DE MANDATAIRES SOCIAUX

Assemblée générale mixte du 4 mai 2016

(29^e 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 gratuite d'actions ordinaires existantes et/ou à émettre, sous conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et/ou des Mandataires sociaux éligibles de la société Edenred et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à 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 du capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond nominal global des augmentations du capital prévu à la 22^e résolution de la présente Assemblée générale.

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 de performance.

À Paris et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2016

Les commissaires aux comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.5 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 2015

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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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.

A. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé et pour certains modifiés depuis la clôture et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

I. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Conventions et engagement conclus avec Monsieur Bertrand Dumazy, Président-Directeur général

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions et engagements :

La conclusion des quatre engagements pris par la Société au profit de Monsieur Bertrand Dumazy et listés ci-après s'inscrit dans le cadre du processus de sélection du nouveau Président-directeur général qui a eu lieu suite à la démission de son prédécesseur. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunération et des Nominations, a fait le choix de proposer une rémunération

attractive, en ligne avec la structure de rémunération de l'ancien Président-directeur général. Cette rémunération comprend, en sus de la rémunération fixe et variable, différents avantages ayant permis la sélection d'un dirigeant mandataire social compétent et motivé.

1. Attribution d'une indemnité de cessation de fonctions à Monsieur Bertrand Dumazy

Nature et objet :

Le 10 septembre 2015, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la signature par Edenred d'un engagement concernant la fixation d'une indemnité de cessation des fonctions de Monsieur Bertrand Dumazy, Président-Directeur Général. Cet engagement a fait l'objet d'une modification autorisée par le conseil du 10 février 2016. L'indemnité de cessation de fonctions ne peut être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général résulterait d'un départ contraint avant terme des mandats de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général, quelle que soit la forme que revêtirait ce départ.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où Monsieur Bertrand Dumazy 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 Bertrand Dumazy 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 aura 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 est subordonné au respect de conditions de performance. Les critères choisis par le Conseil sont décrits ci-dessous :

1. la progression (à données comparables) du volume d'émission de + 5 % par rapport à l'exercice précédent ;
2. la progression (à données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de + 2 % par rapport à l'exercice précédent ;
3. la progression (à données comparables) du Funds From Operations de + 5 % par rapport à l'exercice précédent ;
4. l'augmentation du cours de Bourse de la Société au moins égale à 85 % de celle de l'indice 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 devrait pas 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. Il est précisé qu'en cas de départ avant la troisième année révolue, il ne sera pas tenu compte de la performance du cours de Bourse avant la date de prise de fonctions.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'au moins 3 de ces 4 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 2 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 de Monsieur Bertrand Dumazy ne peut en aucun cas excéder deux années de rémunération annuelle totale brute. Par ailleurs, si les fonctions de Président-Directeur général de Monsieur Bertrand Dumazy venaient à cesser du fait d'un départ contraint avant que 2 exercices ne se soient écoulés, Monsieur Bertrand Dumazy sera en droit de percevoir dans le cadre d'une transaction emportant renonciation de sa part à tout recours, une indemnité transactionnelle dont le montant sera égal à deux ans de rémunérations fixe et variable cibles.

Modalités :

Cette convention n'a pas eu d'effet dans les comptes de la Société au 31 décembre 2015.

2. *Souscription d'une assurance chômage privée au bénéfice de Monsieur Bertrand Dumazy*

Nature et objet :

Le 10 septembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé la souscription par la Société d'une assurance chômage privée au profit de Monsieur Bertrand Dumazy dans les conditions suivantes. Ce nouvel engagement souscrit auprès de l'Association GSC donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 70 % du revenu contractuel, sur une durée de 12 mois, au bénéfice de l'intéressé. Il est précisé que les cotisations sont prises en charge en totalité par la Société.

Modalités :

Au titre de l'exercice 2015, la Société a versé 2 078 euros de cotisations.

3. *Extension au Président-Directeur Général du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société*

Nature et objet :

Lors de sa séance du 10 septembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé l'extension au Président-Directeur Général du régime de prévoyance applicable aux salariés. Le régime de prévoyance de la Société fait l'objet de deux contrats d'assurance collectifs conclus avec Uniprevoyance pour les garanties de frais de santé et les garanties de prévoyance (décès, incapacité de travail, invalidité) et pour la garantie dépendance.

Modalités :

Au titre de l'exercice 2015, la Société a versé 1 999,50 euros au titre des garanties de prévoyance et de frais de santé.

4. *Participation du Président-Directeur Général aux régimes de retraite supplémentaire en vigueur dans la Société*

Nature et objet :

Lors de sa séance du 10 septembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé la participation du Président-Directeur Général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants de la Société, aux régimes de retraite supplémentaires (régime à cotisation définie et régime à prestation définie). Les conditions d'attributions de la rente visée à l'Article 39 ont fait l'objet d'une modification autorisée par le conseil du 10 février 2016 et visant à se conformer au nouvel article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Le dispositif de retraite supplémentaire s'adresse à une population de dirigeants du Groupe répondant à certains critères de rémunération et de classification (soit 38 personnes en 2015). 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 (soit un montant maximum de 9 510 euros en 2015) ;
- le régime à prestations définies (Article 39) fixe le montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du code AFEP/MEDEF :
 - pour bénéficier du régime à prestations définies, le Président-directeur général doit (i) achever sa carrière au sein de l'entreprise, (ii) justifier d'au moins 5 ans de participation à ce régime de retraite, (iii) réaliser, conformément aux dispositions du nouvel article L. 225-42-1 du Code de commerce, une partie des conditions de performance fixées pour la détermination de sa rémunération variable. . Ainsi, le Président-directeur général pourra se voir verser 100 % de la rente annuelle au titre de l'Article 39, s'il réalise au moins 60% des objectifs fixés pour la détermination de sa rémunération variable annuelle ; dans le cas où Monsieur Bertrand Dumazy n'atteindrait pas 60% des objectifs fixés pour la détermination de sa rémunération variable annuelle, la Société n'effectuerait aucun versement au titre de l'Article 39 pour l'exercice donné. 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 5 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 ;

- si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, 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 10 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.

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.

Modalités :

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), un délai de carence est à respecter. En conséquence, la société n'a versé aucune somme au titre de ce régime sur l'exercice.

Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels représenteront chaque année en moyenne 1 % de sa rémunération annuelle brute à compter de son entrée dans le dispositif. Ces droits seront limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

B. Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution ou les effets se sont poursuivis durant l'exercice 2015

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés 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.

I. 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. Accord en matière fiscale du 19 décembre 2011 (Tax matters agreement)

Nature et objet :

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 d'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^{re} 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.

Modalités :

Aucun produit n'a été comptabilisé au titre de l'exercice 2015 dans la mesure où le groupe Edenred n'avait pas constaté de charge à l'origine, en 2011.

II. Conventions et engagements conclus avec Monsieur Jacques Stern, précédent Président-directeur Général d'Edenred

Nature, objet et modalités :

Les conventions et engagements listés ci-après ont pris fin le 31 juillet 2015 :

1. L'attribution d'une indemnité de cessation des fonctions de Président-directeur Général résultant d'un départ contraint, dont le bénéfice sera subordonné au respect de certaines conditions de performance, et le maintien du bénéfice, sous conditions, de la totalité des options de souscription d'actions et des actions de performance.

Cet engagement, approuvé lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014, n'a pas eu d'effet dans les comptes de la Société au 31 décembre 2015.

2. La souscription d'une assurance chômage privée.

Cette convention a été approuvée lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014. Au titre de l'exercice 2015, la Société a versé 14 278,32 euros de cotisations à AXA France IARD.

3. L'extension au Président-directeur Général du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société.

Cette convention a été approuvée lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014. Au titre de l'exercice 2015, la Société a versé 2 182,89 euros au titre des garanties de prévoyance et 1 028,94 euros au titre des garanties de frais de santé.

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 a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014.

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), la cotisation annuelle versée par la société a représenté 0,4 % de sa rémunération annuelle brute versée en 2015, soit 5 547 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. Ces droits sont limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

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, approuvés lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2011, n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice 2015.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 3 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	338	9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	341
Rencontres	338	Document de référence 2014	341
Des supports d'informations adaptés accessibles à tous	338	Document de référence 2013	341
Contacts	338	Document de référence 2012	341
9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	339	9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	342
9.2.1 Personnes responsables	339	9.8 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT	343
9.2.2 Commissaires aux comptes	339	9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	348
9.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	340	9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	349
9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	340	9.11 TABLEAU DE CONCORDANCE RSE	351
9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS	340		



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), et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (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 2015 Edenred a rencontré près de 620 représentants de 290 institutions financières, a réalisé 18 roadshows en Europe, aux États-Unis et au Canada et a participé à six conférences en France, en Grande-Bretagne, 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 Annecy et Lyon. Edenred a également accueilli à son Siège des actionnaires

individuels lors de quatre petits déjeuners. Parmi les rendez-vous qui leur sont également proposés, des permanences leur sont affichées directement sur l'Espace actionnaires, à partir d'edenred.com rubrique Finance.

De plus, Edenred a créé en 2015 l'E-Club Actionnaires pour intensifier les relations entre le Groupe et ses actionnaires individuels.

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, 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 - 92240 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

Louis IGONET
Directeur des Relations investisseurs et de la Communication financière

Aurélié BOZZA
Responsable Relations investisseurs

Edenred immeuble Columbus
168-180, boulevard Gabriel-Péri
92 240 Malakoff Cedex France
E-mail : 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
Tél. : N° vert 0 805 652 662 (appels et services gratuits)

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

M. Bertrand Dumazy, 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 37 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 données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence. »

Bertrand Dumazy

Président-directeur général d'Edenred

Fait à Paris, le 25 mars 2016

9.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires

Deloitte & Associés

M. 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

M. Didier Kling

28, avenue Hoche
75008 Paris

Nommé pour six exercices par l'Assemblée générale des actionnaires du 9 avril 2010.

Suppléants

Cabinet BEAS

M. 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

M. Bernard Roussel

37, avenue de Friedland
75008 Paris

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Didier Kling & Associés.

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 2014 et 2015 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Deloitte & Associés				Didier Kling & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,6)	(0,5)	16%	17%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement liées à la mission du commissaire aux comptes	(2,1)	(2,1)	61%	67%	-	-	-	-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissaire aux comptes								
• Émetteur	(0,3)	(0,0)	9%	0%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,1)	(0,1)	3%	4%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(3,1)	(2,8)	88%	88%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal, social	(0,1)	(0,1)	3%	1%	-	-	-	-
• Autres	(0,3)	(0,3)	9%	11%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(0,4)	(0,4)	12%	12%	-	-	-	-
TOTAL	(3,5)	(3,2)	100%	100%	(0,2)	(0,2)	100%	100%

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 2 « Périmètre de consolidation » au 31 décembre 2015 » de l'annexe aux comptes se trouvant page 174.

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 2014

Le Document de Référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (Enregistrement AMF D.15-0153) le 18 mars 2015 :

- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 150 à 214 du Document de Référence 2014 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 30 à 44 du Document de Référence 2014 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.

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.



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 2015 au 29 février 2016) est la suivante :

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2015 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Prospectus le 06 mars 2015 ;
- communiqué ProwebCE le 25 mars 2015 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Document de Référence 2015 le 19 mars 2015 ;
- Rapport financier annuel 2014 inclus dans le Document de Référence 2014 le 19 mars 2015 ;
- honoraires des commissaires aux comptes inclus dans le document de Référence 2014 le 19 mars 2015 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise et contrôle interne inclus dans le Document de Référence 2014 le 19 mars 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2015 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition des documents AG 2015 le 07 avril 2015 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2013 le 14 avril 2015 ;
- communiqué relatif à l'Assemblée générale 2015 le 30 avril 2015 ;
- communiqué relatif au calendrier du versement du dividende 2015 le 30 avril 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2015 ;
- communiqué de presse du Conseil annonçant le départ du PDG, Jacques Stern le 18 mai 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2015 ;
- communiqué de presse relatif au résultat du paiement du dividende en actions le 04 juin 2015 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2015 ;
- communiqué de presse relatif au partenariat Edenred / Daimler le 24 juillet 2015 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2015 et chiffre d'affaires du deuxième trimestre le 24 juillet 2015 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du rapport financier semestriel 2015 le 24 juillet 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2015 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination du nouveau PDG, Bertrand Dumazy le 11 septembre 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2015 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2015 le 13 octobre 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2015 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination du nouveau DG Finance, Patrick Bataillard le 20 novembre 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2015 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2015 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2015 ;
- communiqué de presse relatif à la signature d'un accord avec la société brésilienne Embratec le 12 janvier 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2016 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2015 et chiffre d'affaires du quatrième trimestre le 11 février 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 29 février 2016.

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)
1 Personnes responsables		
1.1 Personnes responsables des informations contenues dans le document	9.2.1 Personnes responsables	339
1.2 Déclaration des personnes responsables du document	9.2.1 Personnes responsables	339
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.2.2 Commissaires aux comptes	339
2.2 Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	Sans objet	
3 Informations financières sélectionnées		
3.1 Informations financières historiques sélectionnées	1.4 Informations financières sélectionnées sur trois ans	26
3.2 Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	Sans objet	
4 Facteurs de risques		3 Facteurs de risques
5 Informations concernant la Société		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.6 Historique	28
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	7.1.1 Dénomination sociale	280
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	7.1.2 Registre du commerce et des sociétés	280
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	280
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	280
	1.8 Réglementation	32
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	6.2 Note annexe 2 Variations de périmètre et faits marquants	174
5.2 Investissements		
5.2.1 Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	6.2.4 tableau de financement consolidé	168
5.2.2 Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1.1.2.2 Une croissance soutenue, durable et peu capitalistique	8
	1.2.2 Une stratégie de croissance forte et durable	18
5.2.3 Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1.2.2 Une stratégie de croissance forte et durable	18
6 Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	1.1 Profil	6
6.1.1 Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1 Profil	6
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.2.2 Une stratégie de croissance forte et durable	18



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 Un <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	9
	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
6.3 Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
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	1.10 Propriété intellectuelle	35
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.3 Un <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	9
7 Organigramme		
7.1 Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	116
	2.2 Rappel des activités de la Société	48
	6.2 Note annexe 2 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015	174
7.2 Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.4 Informations sur les participations	340
	6.2 Note annexe 2 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2015	174
8 Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	1.11 Propriétés immobilières	36
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	
9 Examen de la situation financière et du résultat		
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	38
9.2 Résultat d'exploitation	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
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	38
9.2.2 <i>Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
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	38
10 Trésorerie et capitaux		
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	43
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	43
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	43
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	43
10.5 Informations concernant les sources de financement attendues	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	43
11 Recherche et développement, brevets et licences		
Description des politiques de recherche et développement appliquées pour 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)
12 Information sur les tendances		
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	1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	16
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 3 de l'annexe aux comptes consolidés Événements post-clôture	180
13 Prévisions ou estimations du bénéfice Sans objet		
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1 Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : <ul style="list-style-type: none"> • des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; et • de tout Directeur général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la Société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriée pour diriger ses propres affaires 	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	101
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	123
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	100
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	
15 Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1		
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	126
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	126
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction 5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction 117		
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	101
16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	101
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	117
16.4 Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	5.1 Gouvernance d'entreprise	100
17 Salariés		
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 Bilan social Groupe	79
17.2 Participations et stock-options :	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	127
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	101



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	127
18 Principaux actionnaires			
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	292
18.2	Existence de différences de droits de vote	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	292
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	292
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	284
18.6	Accord d'actionnaires	7.3.1 Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	294
19 Opérations avec des apparentés			
		2.1.4 Principales transactions avec les parties liées	47
		6.2 Note 11 parties liées	233
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur			
20.1	Informations financières	6.2 Comptes consolidés et notes annexes	165
20.3	États financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	6.2 Comptes consolidés et notes annexes	165
		6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes	242
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	6.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	164
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	164
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	241
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 1.5 Base de préparation des états financiers consolidés	173
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.3.2 Dividendes	294
20.7.1	<i>Dividende par action</i>	7.3.2 Dividendes	294
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	64
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	47
21 Informations complémentaires			
21.1	Capital social	7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société	281
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	281

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
	7.2.6 Capital – Évolution du capital	291
21.1.2 <i>Actions non représentatives du capital</i>	7.2.5 Titres non représentatifs du capital	291
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	292
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	291
21.2 <i>Acte constitutif et statuts</i>	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	117
	5.3 Assemblées générales	125
21.2.1 <i>Objet social</i>	7.1.5 Objet social	280
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	117
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	281
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)	125
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)	125
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	281
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	
22 Contrats importants	2.1.1.6 Contrats importants	46
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	9.5 Informations provenant de tiers	340
24 Documents accessibles au public	9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	338
25 Informations sur les participations		
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	340



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)
1 Comptes sociaux	242
2 Comptes consolidés	165
3 Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	37
3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	40
Analyse des résultats	38
Analyse de la situation financière	44
Indicateurs clés des Ressources humaines et environnementaux	69
Principaux risques et incertitudes	47
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	284
3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachat par la Société de ses propres actions	285
4 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	339
5 Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et des comptes consolidés	241 ; 164
6 Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	340
7 Rapport du Président sur le contrôle interne	148
8 Rapports des commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	161

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
Compte rendu d'activité		
1 Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2.1.1.2. Analyse des résultats consolidés	38
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	48
3 Indicateurs clés de performance de nature financière	2.1.1.1 Introduction	38
	2.1.1.5 Ratios de gestion	46
4 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats de la situation financière	2.1 Résultats des activités	38
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	47
6 Évolution et perspectives d'avenir	2.1.2 Évolutions prévisibles	47
	1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	16
7 Activités en matière de recherche et développement	2.1.5 Néant	47
8 Délais de paiement des dettes fournisseurs	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	48
9 Description des principaux risques et incertitudes	2.1.3 Principaux risques et incertitudes	47
10 Indications sur l'utilisation des instruments financiers	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	43
	3.3 Risques de marché	58
11 Investissements au cours des deux derniers exercices	6.2.4 Tableau de financement consolidé	168
	1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	16
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	48
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale		
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	65
16 Indicateurs clés en matière sociale, sociétale et environnementale	9.11 Table de concordance RSE	351
Gouvernance		
17 Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	116
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	101
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	126
20 Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	5.4.1 Rémunérations du Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	126
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	127
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	123
	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	127



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.10 Table de concordance du Rapport de gestion

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
Actionnariat et capital		
23 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3 Actionnariat	292
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	127
	5.4.2 Accords d'intéressement et de participation	147
25 Rachat et revente par la Société de ses propres actions	7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	285
26 Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6.2 Notes annexes aux comptes consolidés : Note 2	175
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	294
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	284
Autres informations		
30 Dépenses somptuaires	2.2 Rapport de gestion de la Société mère	48
31 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	6.4 Notes annexes aux comptes annuels : Note 25	278
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	127
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	127
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	288

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
Thèmes sociaux		
1 Emploi	4.1.1. Chiffres clés	69
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	69
1.2 Les embauches et les licenciements	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines 4.1.2.1 Performance des organisations 4.1.1.2 Recrutement	69 70 70
1.3 Les rémunérations et leur évolution	4.1.2.2 Motivation des collaborateurs	72
2. Organisation du travail	4.1.1 Chiffres clés	69
2.1 Organisation du travail	4.1.1.3 Organisation du travail	70
2.2 L'absentéisme	4.1.3 Annexe bilan social	79
3. Les relations sociales	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	74
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 - Favoriser le dialogue social	76
3.2 Le bilan des accords collectifs	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Favoriser le dialogue social	76
4. Santé & sécurité	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	77
4.1 Les conditions de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail : Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	77
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 : Favoriser le dialogue social - Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	76 77
4.3 Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2015	79
5. Formation	4.1.2.1 Performance des organisations	70
5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.1.2.1 Performance des organisations	70
5.2 Le nombre total d'heures de formation	4.1.3 Annexe bilan social	79
6. Égalité de traitement	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	74
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 - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	75
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 - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	75
6.3 La politique de lutte contre les discriminations	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	75



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.11 Tableau de concordance RSE

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives	4.1.1.3 Organisation du travail 4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	70 88
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 - Favoriser le dialogue social	76
7.2 À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	75
7.3 À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	88
7.4 À l'abolition effective du travail des enfants	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	88
Thèmes sociétaux		
1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	84
1.1 En matière d'emploi et de développement régional	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	84
1.2 Sur les populations riveraines ou locales	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	84
2. Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	86
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	86
	4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une alimentation saine	81
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	86
	4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	87
3. Sous-traitance et fournisseurs	4.2.3.3 Sous-traitance	87
3.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.2.3.3 Sous-traitance	87
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	87
4. Loyauté des pratiques	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	87
4.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	87
4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	87
5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	88
Thèmes environnementaux		
1. Politique générale en matière environnementale	4.3 Informations environnementales	89
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	89

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
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	90
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	90
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	90
2. Pollution et gestion des déchets	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	90
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	90
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	90
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	91
3. Utilisation durable des ressources	4.3.3 Utilisation durable des ressources	91
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	91
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	92
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	93
3.4 L'utilisation des sols	4.3.3.4 Utilisation des sols	93
4. Changement climatique	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	94
4.1 Les rejets de gaz à effet de serre	4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre	94
4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	95
5. Protection de la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	95
5.1 Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	95

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004



Société anonyme au capital de 461 633 696 euros
493 322 978 RCS Nanterre

Siège social :

Immeuble Columbus

166-180 Boulevard Gabriel Péri

92240 Malakoff Cedex - France

Tél. : +33 (0) 1 74 31 75 00