

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

incluant le Rapport financier annuel

SOMMAIRE

LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

2

PRÉSENTATION DU GROUPE

1	1.1 Profil	4
	1.2 Historique	13
	1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	14
	1.4 Réglementation	24
	1.5 Relations contractuelles	26
	1.6 Propriété intellectuelle	27
	1.7 Propriétés immobilières	27

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2	2.1 Résultats des activités RFA	30
	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40

FACTEURS DE RISQUES

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

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Informations sociales	59
4.2 Informations sociétales	72
4.3 Informations environnementales	80
4.4 Rapport OTI RSE	87

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Gouvernance d'entreprise	90
5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle	90
5.3 Assemblées Générales	112
5.4 Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred	113
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	124
5.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale	135

3

6

ÉTATS FINANCIERS

137

6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	138
6.2 Comptes consolidés et notes annexes RFA	139
6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	202
6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes RFA	204

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

237

7.1 Renseignements sur la Société	238
7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société	239
7.3 Actionnariat	247
7.4 Marché des titres d'Edenred	250

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

251

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale	252
8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	260
8.3 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	266
8.4 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	274
8.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	275

57

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

283

9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	284
9.2 Responsables du document et du contrôle des comptes RFA	285
9.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes RFA	286
9.4 Informations sur les participations RFA	286
9.5 Informations provenant de tiers	286
9.6 Informations incluses par référence	286
9.7 Document d'information annuel	288
9.8 Tables de concordance du document	289
9.9 Table de concordance du Rapport financier annuel	294
9.10 Table de concordance du Rapport de gestion	295
9.11 Tableau de concordance RSE	297

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

inclusant le Rapport financier annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2014 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

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

LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

AFFILIÉ

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

BÉNÉFICIAIRE

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

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Il correspond au solde net des emplois et des ressources d'exploitation du Groupe. Son calcul est détaillé en Note 27 de l'annexe aux comptes consolidés page 195. 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 aux titres de services à rembourser retraités des créances clients.

FREE CASH FLOW

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

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

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO – Funds From Operations) correspond à l'excédent brut d'exploitation minoré du résultat financier, de l'impôt décaissé, des charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation et de l'annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents. Le calcul de ce ratio de gestion

est détaillé section 2.1.1.5 page 38 et Note 26 de l'annexe aux comptes consolidés page 194.

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 priviliege cet agrégat pour déterminer son taux de distribution du dividende.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

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

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

Cet agrégat est détaillé dans la Présentation du compte de résultat, Note 2.T6 de l'annexe aux comptes consolidés page 157.

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.

UNLEVERED FREE CASH FLOW

L'*unlevered free cash flow* est un indicateur qui permet de mesurer la capacité de la Société à générer de la trésorerie. Son calcul est détaillé section 2.1.1.4 page 37.

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	4
1.1.1 Une expertise et un positionnement unique	4
1.1.2 Un modèle économique caractérisé par une croissance organique soutenue, durable et peu capitalistique	5
1.1.3 Une position de leader mondial des services prépayés aux entreprises	7
1.2 HISTORIQUE	13
1.2.1 Avant 2010 : naissance et développement de Accor services	13
1.2.2 Depuis 2010 : fondation du groupe Edenred	13
1.3 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES	14
1.3.1 Des fondamentaux solides de croissance	14
1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
1.3.3 Les clés pour mettre en œuvre la stratégie	22
1.3.4 Objectifs 2016	23
1.3.5 Politique financière	23
1.4 RÉGLEMENTATION	24
1.4.1 Réglementation fiscale et sociale	24
1.4.2 Autres réglementations	25
1.5 RELATIONS CONTRACTUELLES	26
1.5.1 Relations contractuelles avec la clientèle	26
1.5.2 Relations contractuelles avec les prestataires affiliés	26
1.5.3 Relations contractuelles avec les fournisseurs et prestataires de services	26
1.6 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	27
1.7 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	27

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.

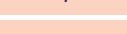
Les solutions proposées par Edenred garantissent que les fonds attribués par les entreprises seront affectés à une utilisation spécifique. Elles permettent de gérer :

- 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	ALIMENTATION	QUALITÉ DE VIE			
Fonds dédiés	75%	8%	12%	4%	1%
	        	  	 	  	
Fonds non dédiés					
	RESSOURCES HUMAINES		FINANCES & ACHAT	MARKETING & VENTE	POUVOIRS PUBLICS

* VE : Volume d'émission

Dans le cadre de ses activités, Edenred est en relation avec plusieurs parties prenantes :

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

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

Côté à la Bourse de Paris ⁽¹⁾, Edenred est présent dans 40 pays avec plus de 6 000 collaborateurs, près de 640 000 entreprises et collectivités clientes, 1,4 million de prestataires affiliés et 40 millions de bénéficiaires. En 2013, Edenred a réalisé un volume d'émission de 17,1 milliards d'euros, dont près de 60% dans les pays émergents.

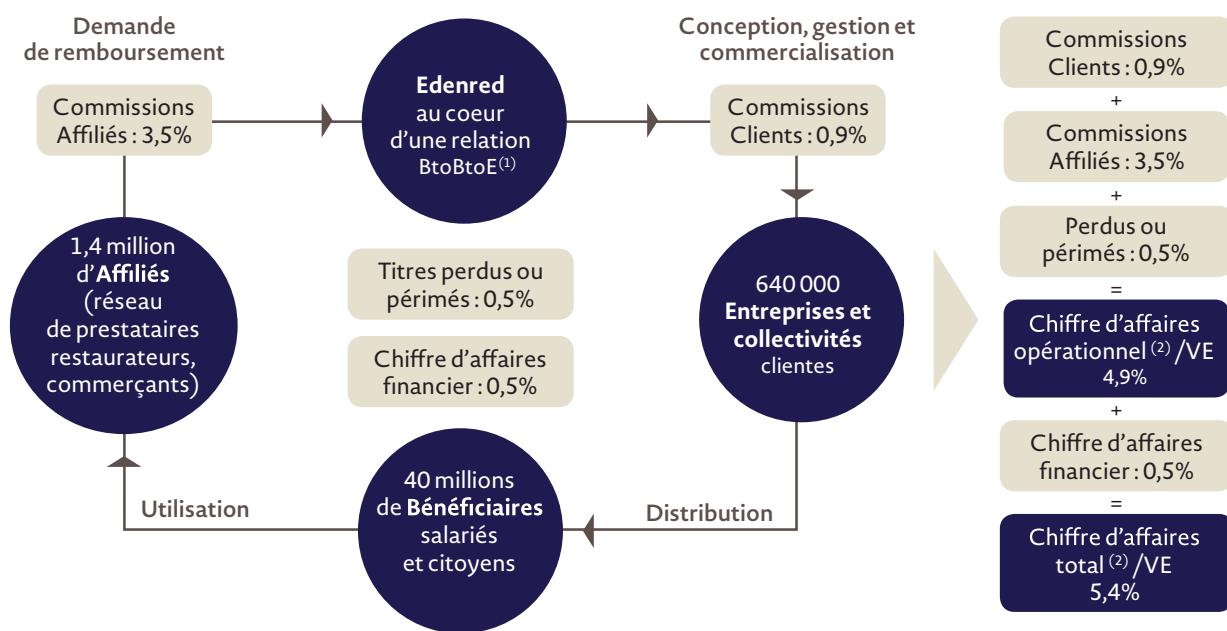
(1) Place de cotation : Euronext Paris/Lieu d'échange : Compartiment A/Code valeur : FR0010908533.

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

1.1.2.1 Description du modèle économique

L'activité du Groupe repose sur un modèle économique unique, illustré par le graphique ci-dessous, fondé sur une relation qui bénéficie à toutes les parties prenantes.

Un modèle économique unique



⁽¹⁾ «Business to Business to Employees» : services vendus aux entreprises, à destination de leurs salariés

⁽²⁾ Avec volume d'émission

Le montant total des valeurs faciales des services prépayés émis par Edenred auprès de ses clients, entreprises ou collectivités constitue le **volume d'émission** du Groupe.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe se décompose en un chiffre d'affaires opérationnel directement lié à la prestation de services prépayés et un chiffre d'affaires financier résultant du placement du besoin en fonds de roulement négatif⁽¹⁾.

Le **chiffre d'affaires opérationnel** du Groupe correspond au montant des ventes de ses solutions et de ses 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 (830 millions d'euros en 2013) et un chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission correspondant notamment à la facturation des services tels que la gestion des programmes de motivation et de récompense des clients du Groupe (120 millions d'euros en 2013).

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission représente 4,9% du volume d'émission en 2013, et se décompose en trois sources de revenus :

- les commissions perçues auprès des clients, à savoir la commission facturée sur la vente des titres ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients au moment de la vente (frais de livraison, frais de personnalisation, etc.), soit en moyenne, 0,9% du volume d'émission en 2013 ;
- les commissions perçues auprès des prestataires affiliés d'Edenred (restaurants, supermarchés, stations essence, etc.), qui représentent en moyenne 3,5% du volume d'émission en 2013. Une fois que les bénéficiaires finaux ont consommé leurs titres prépayés auprès des prestataires 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, qui constitue une deuxième source de chiffre d'affaires opérationnel pour Edenred. L'affiliation à ce réseau se fait généralement par contrats, établis individuellement, qui impliquent

⁽¹⁾ Placement des montants prépayés des titres par les entreprises (montant total des valeurs faciales), jusqu'au remboursement de l'affilié.

l'adhésion au programme du prestataire et qui définissent le taux de commission ainsi que les conditions de remboursement. Le taux de la commission dépend en général de la nature du réseau d'acceptation et de sa taille, ainsi que du délai de remboursement choisi par le prestataire affilié lorsque ce choix lui est offert ;

- les gains réalisés sur les titres perdus ou périmés, correspondant aux montants des valeurs faciales des titres non présentés avant la date d'expiration, soit 0,5% du volume d'émission en 2013.

L'intervalle de temps entre le paiement des services prépayés par les clients et leur remboursement aux affiliés génère un besoin

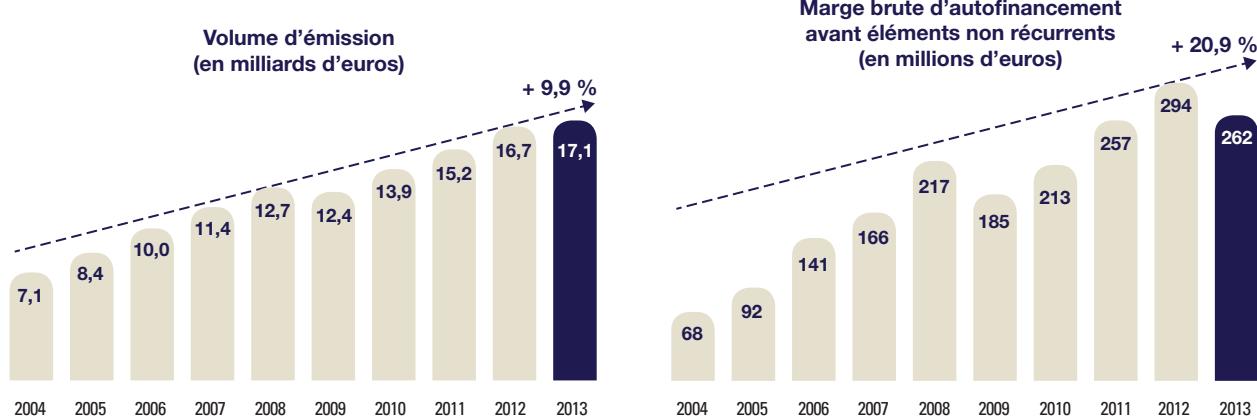
en fonds de roulement négatif, dont le placement engendre un **chiffre d'affaires financier** qui vient s'ajouter au chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred pour constituer le chiffre d'affaires total du Groupe. Le chiffre d'affaires financier a représenté 0,5% du volume d'émission en 2013.

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, représente 1,0 milliard d'euros en 2013.

1.1.2.2 Une croissance soutenue, durable et peu capitaliste

L'activité d'Edenred bénéficie de multiples leviers de croissance permettant une croissance soutenue et durable du volume d'émission (présentés en section 1.3 du présent Document). Ainsi, depuis 2003, la croissance moyenne annuelle du volume d'émission est de +9,9% en publié.

Par ailleurs, le modèle économique d'Edenred est fortement générateur de *cash flows*. Depuis 2004, la croissance moyenne annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) est de +20,9% en publié. Le modèle économique se caractérise également par un besoin en fonds de roulement négatif et un besoin faible en capital. Les investissements récurrents sont de l'ordre de 50 millions d'euros par an.



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

1.1.3 UNE POSITION DE LEADER MONDIAL DES SERVICES PRÉPAYÉS AUX ENTREPRISES

1.1.3.1 Panorama du marché des services prépayés

Dans un marché estimé à 121 milliards d'euros⁽¹⁾, Edenred se positionne aujourd'hui comme le **leader mondial des services prépayés aux entreprises**, réalisant un volume d'émission de 17 milliards d'euros en 2013 réparti en trois types d'offres :

- Avantages aux salariés (83% du volume d'émission) ;
- Gestion des frais professionnels (12% du volume d'émission) ;
- Motivation et récompenses (4% du volume d'émission).

Ces marchés comptent quelques acteurs internationaux et notamment :

- Sodexo et Chèque Déjeuner sur le marché des Avantages aux salariés ;
- FleetCor et WEX inc sur le segment de la Gestion de frais professionnels.

Edenred, dans chacun des pays où il est présent, fait également face à la concurrence d'acteurs locaux, tels que Alelo au Brésil ou Qui Group en Italie.

Dans les trois principaux marchés du Groupe, que sont le Brésil, la France et le Mexique, Edenred occupe la première place⁽¹⁾.

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 voyage, des éditeurs de solutions informatiques, des agences de marketing, ou encore des entreprises spécialisées sur les offres de coffrets cadeaux.

Parallèlement, Edenred développe à l'échelle mondiale des **solutions à destination des institutions publiques** (1% du volume d'émission) pour gérer leurs programmes sociaux, marché représentant environ 116 milliards d'euros⁽²⁾. 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 à destination des entreprises ou des institutions publiques, 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 B-to-C (*Business-to-Consumers*), avec des institutions financières ou des sociétés spécialisées. Edenred, qui n'est pas présent à ce jour sur ces marchés adjacents à son cœur de métier, y assure néanmoins une veille stratégique via deux dispositifs : son 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, le marché des services prépayés aux entreprises, institutions publiques et particuliers est intégré dans un **écosystème du secteur du paiement** beaucoup plus large. Dans la chaîne de valeur du paiement, Edenred peut être amené à interagir avec différents acteurs, tels que des banques, des acquéreurs⁽³⁾, des réseaux de paiement, des sociétés spécialisées dans la gestion de la paye, des fabricants de terminaux de paiement et de cartes, des processseurs de paiement, ou des sociétés spécialisées dans la fidélisation.

La position internationale du Groupe est un atout important qui lui permet :

- d'être un interlocuteur privilégié auprès 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 développés par Edenred, en Europe et en Amérique latine.

(1) Source : estimation interne 2013.

(2) Source : estimation interne 2010 (présentation Investor Day en novembre 2011, disponible sur le site www.edenred.com).

(3) 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 entreprises grâce à une offre complète de solutions, qui leur permettent de gérer les Avantages aux salariés, la Gestion des frais professionnels, la Motivation et les récompenses. Le Groupe accompagne également les institutions publiques dans la gestion de programmes sociaux.

Avantages aux salariés



Ces Avantages aux salariés bénéficient à toutes les parties prenantes :

- 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 dédiés, les Avantages aux salariés bénéficient d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales. Pour un État, ces exonérations sont généralement compensées par les revenus issus des effets directs et indirects des Avantages aux salariés, liés à l'activité supplémentaire générée localement chez les commerçants, qui se traduit par davantage d'emplois et de recettes fiscales (impôt sur les sociétés et taxe sur la valeur ajoutée : TVA). Ces solutions constituent, pour les gouvernements, 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) améliorent l'hygiène alimentaire et 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 ;
- 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 et 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 (5,33 euros par titre en 2014). 73 % des employeurs interrogés⁽¹⁾ estiment que le système des titres-restaurant contribue à renforcer l'image sociale de leur entreprise. Pour 61 % d'entre eux, cela constitue un argument utile lors de l'embauche d'un salarié. Avec 640 000 clients au 31 décembre 2013, Edenred dispose d'un portefeuille de clients extrêmement diversifié ;

- les bénéficiaires** : l'attribution d'Avantages aux salariés permet une augmentation du pouvoir d'achat du bénéficiaire, 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, 94% des salariés⁽¹⁾ interrogés attachent une grande importance aux titres-restaurant et 81% en font un facteur clé de différenciation entre les entreprises ;
- les prestataires affiliés** : l'introduction de ce système est également un levier très efficace de développement du chiffre d'affaires des prestataires affiliés (restaurateurs, commerces d'alimentation, etc.) car il contribue à fidéliser une clientèle nouvelle et solvable de « consommateurs-salariés ». En France, environ 15 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur de la restauration est lié à l'utilisation du titre-restaurant. 57 % des restaurateurs interrogés⁽¹⁾ estiment que les titres-restaurant représentent une partie significative de leurs revenus et 81 % d'entre eux les considèrent comme un moyen de fidéliser leur clientèle. Fin 2013, 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.

Ces Avantages aux salariés prennent plusieurs formes :

- Avantages aux salariés liés à l'alimentation** : dans ce cadre, le Groupe propose deux types de solutions : des titres-repas et des titres-alimentation aujourd'hui commercialisés dans 33 pays :
 - première solution inventée par le Groupe en 1962 en France, **Ticket Restaurant®** permet au salarié de se restaurer à l'heure du déjeuner, en dehors de l'entreprise, dans un établissement affilié de restauration ou assimilé de son choix. La solution **Ticket Restaurant®** constitue une alternative simple aux restaurants d'entreprise (notamment pour les PME) et permet aux entreprises de fidéliser leurs salariés. La participation de l'employeur au financement du repas, correspondant à tout ou partie de la valeur faciale du titre, est le plus souvent déductible de ses bénéfices. Pour le salarié, cet abondement n'est généralement pas assujetti à l'impôt sur le revenu. Pour l'employeur, comme pour l'employé, tout ou partie de la valeur faciale du titre **Ticket Restaurant®** est exonéré de charges sociales et patronales,
 - le programme **Ticket Alimentación®** 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 aux salariés de se procurer des produits alimentaires dans les

(1) Étude IPSOS réalisée en juillet 2010 auprès de 400 employeurs, 800 salariés et 400 restaurateurs ayant recours aux titres-restaurant.

commerces de proximité ou dans les grandes surfaces. Lancé sous le nom de Vale Despensas® 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 leur 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 phares développés par Edenred au Royaume-Uni ou **Ticket Guardería®** en Espagne, qui permettent d'octroyer une aide financière aux salariés pour la garde de leurs enfants pendant leur temps de travail, lorsque leur entreprise ne dispose pas de crèche. Ces solutions sont de nature à répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs concernés : l'État, qui exonère tout ou partie de la contribution de l'employeur des charges sociales et fiscales, apporte un soutien financier à moindre coût à un dispositif répondant à un besoin rendu plus aigu par les évolutions sociétales récentes, en particulier l'augmentation du taux de femmes actives ; les entreprises quelle que soit leur taille (PME et Très Petites Entreprises comprises) car leur implication est à la fois beaucoup plus simple et nettement moins coûteuse que celle résultant d'autres solutions existantes, telles que les crèches d'entreprise ; ces solutions permettent une augmentation du pouvoir d'achat de ses bénéficiaires tout en garantissant que celui-ci sera effectivement dédié à la garde d'enfant. Elles offrent également une meilleure flexibilité puisqu'elles peuvent s'adapter, au choix des parents, à toutes les solutions de garde, que ce soit par des personnes morales ou par des personnes physiques – qui seront affiliées par des émetteurs agréés.

- les services à la personne, tels que *Ticket CESU* (chèque emploi service universel) en France, qui permet aux entreprises d'octroyer une aide financière aux salariés qui souhaitent bénéficier de services à domicile,
- le transport, tel que **Commuter Check®** aux États-Unis ou **Ticket Transporte®** au Brésil et en Espagne, permettant 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®**, une 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 supplémentaire pouvant aller jusqu'à 44 euros par mois sur ses courses alimentaires ou ses achats de carburant, auprès d'un large réseau de prestataires affiliés.
- La culture, avec des solutions permettant aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services culturels, semblables à **Ticket Cultura®**, une 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 (mariage, naissance, fête de Noël, etc.).

De plus, Edenred enrichit ses programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels en développant pour les entreprises dans certains pays, des plateformes de services en ligne, tel **Benefity Café** en République tchèque, qui permettent aux directions des Ressources humaines d'optimiser la gestion de leur politique d'Avantages aux salariés, de la valoriser auprès de leurs collaborateurs et de réduire leurs processus et coûts administratifs. Intégrées aux systèmes des entreprises clientes, ces plateformes en ligne offrent par ailleurs aux salariés bénéficiaires plus de flexibilité en gérant eux-mêmes les opérations liées à leurs avantages.

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

Gestion des frais professionnels



Une gestion efficace et transparente des frais professionnels constitue un levier important pour les entreprises en quête d'amélioration de leur performance. Fort de ce constat, Edenred propose aux entreprises des solutions qui facilitent le contrôle des dépenses engagées par les salariés dans le cadre de leurs activités professionnelles et optimisent les processus de reporting tout en créant des économies de coût. Pour les salariés, ces solutions de Gestion des frais professionnels permettent de ne pas avancer les frais associés. Elles sont fondées sur un modèle similaire à celui des

Avantages aux salariés, mais ne bénéficient pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales de la part des autorités publiques, et peuvent être acceptées dans des réseaux ouverts ou fermés.

Le Groupe est présent sur trois segments :

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

Avec sa solution phare *Ticket Car®*, Edenred propose aux entreprises une solution qui simplifie la gestion des frais liés aux flottes de véhicules et qui réduit leurs coûts de 10 % à 20 %. Cette solution s'est imposée au fil du temps comme un véritable outil de pilotage et de contrôle des dépenses de carburant et de maintenance des flottes et 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 leur permet de tracer et d'améliorer la gestion de leurs dépenses, grâce notamment au paramétrage des profils et conditions d'utilisation en amont (kilométrage, télémétrie, type d'essence, désignation des stations services, dépenses d'entretien). Lancée au Brésil en 1990, cette solution s'est par ailleurs étendue au Mexique, au Chili, et en Argentine : Edenred se positionne ainsi comme le *leader*⁽¹⁾ du marché en Amérique latine. *Ticket Car®* est la solution qui génère aujourd'hui la majeure partie du volume d'émission de la catégorie Gestion des frais professionnels ;

- **La gestion des frais de déplacements professionnels**

Edenred propose aux entreprises des solutions pour gérer avec efficacité les frais de déplacements professionnels (transport, hébergement, restauration...), grâce à des plateformes en ligne, accessibles et paramétrables par les entreprises, couplées à des cartes de paiement utilisées par les salariés lors de leurs déplacements pour régler leurs dépenses. Ces solutions offrent ainsi aux entreprises clientes 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 des frais. Elles bénéficient par ailleurs d'un système de reporting personnalisable pour assurer le contrôle et le suivi des frais. À l'image d'*ExpendiaSmart®*, une solution innovante lancée en Italie dès 2011, répondant aux besoins d'entreprises confrontées à la problématique d'avances de frais, effectuées jusqu'alors en espèces par leurs salariés.

- **La gestion des dépenses professionnelles sur des marchés spécifiques**

Edenred apporte également des solutions répondant à des besoins sectoriels spécifiques, tels que *Regom®* au Brésil ou *Ticket Clean way®* en France :

- Avec l'acquisition en décembre 2012 de *Regom*, 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 la livraison de marchandises auprès de camionneurs indépendants, par des grands groupes industriels et des sociétés de transport. Les cartes préchargées proposées par *Regom*, couvrent ainsi l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises.

Elles permettent aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et de gérer de manière simple et efficace ces dépenses. Le développement de ce marché, estimé à près de 35 milliards d'euros⁽²⁾ et encore faiblement pénétré, est favorisé par la mise en place récente d'amendes et d'incitations fiscales par le gouvernement brésilien, visant à formaliser les transactions opérées par les camionneurs indépendants dans le cadre de leur prestation.

- La solution *Ticket Clean way®* est utilisée par les salariés pour l'entretien des vêtements professionnels. Un « crédit nettoyage » sur carte à puce ou support papier 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 en France quatre millions de professionnels (BTP, industrie, défense, transports). Cette solution différenciante illustre la capacité d'innovation du Groupe et ouvre un marché potentiel estimé à 128 millions d'euros⁽²⁾.

Motivation et récompenses



Pour dynamiser la performance des entreprises, Edenred propose une large gamme de solutions dans le domaine de la Motivation et des récompenses, permettant aux entreprises clientes de motiver les forces de vente, d'animer les réseaux de distribution et de fidéliser les consommateurs. Tout comme les solutions contribuant à la Gestion des frais professionnels, celles-ci sont fondées sur le même modèle que celui des Avantages aux salariés, mais ne bénéficient pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales de la part des autorités publiques, et peuvent être acceptées dans des réseaux ouverts ou fermés :

- le Groupe propose notamment des chèques et cartes-cadeaux que ses clients distribuent aux bénéficiaires qui les utilisent pour acheter des produits dans des magasins affiliés. Les deux principales marques du Groupe dans ce segment sont

(1) Étude IPSOS réalisée en juillet 2010 auprès de 400 employeurs, 800 salariés et 400 restaurateurs ayant recours aux titres-restaurant.

(2) Source : étude GMV pour Edenred + étude Synamap. Donnée 2011.

Ticket Compliments® et **Ticket Kadéos®**, une gamme de chèques et cartes-cadeaux mono- et multi-enseignes, destinée aux entreprises et aux Comités d'entreprise pour les salariés et aux collectivités pour leurs œuvres sociales ;

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

Programmes sociaux publics



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

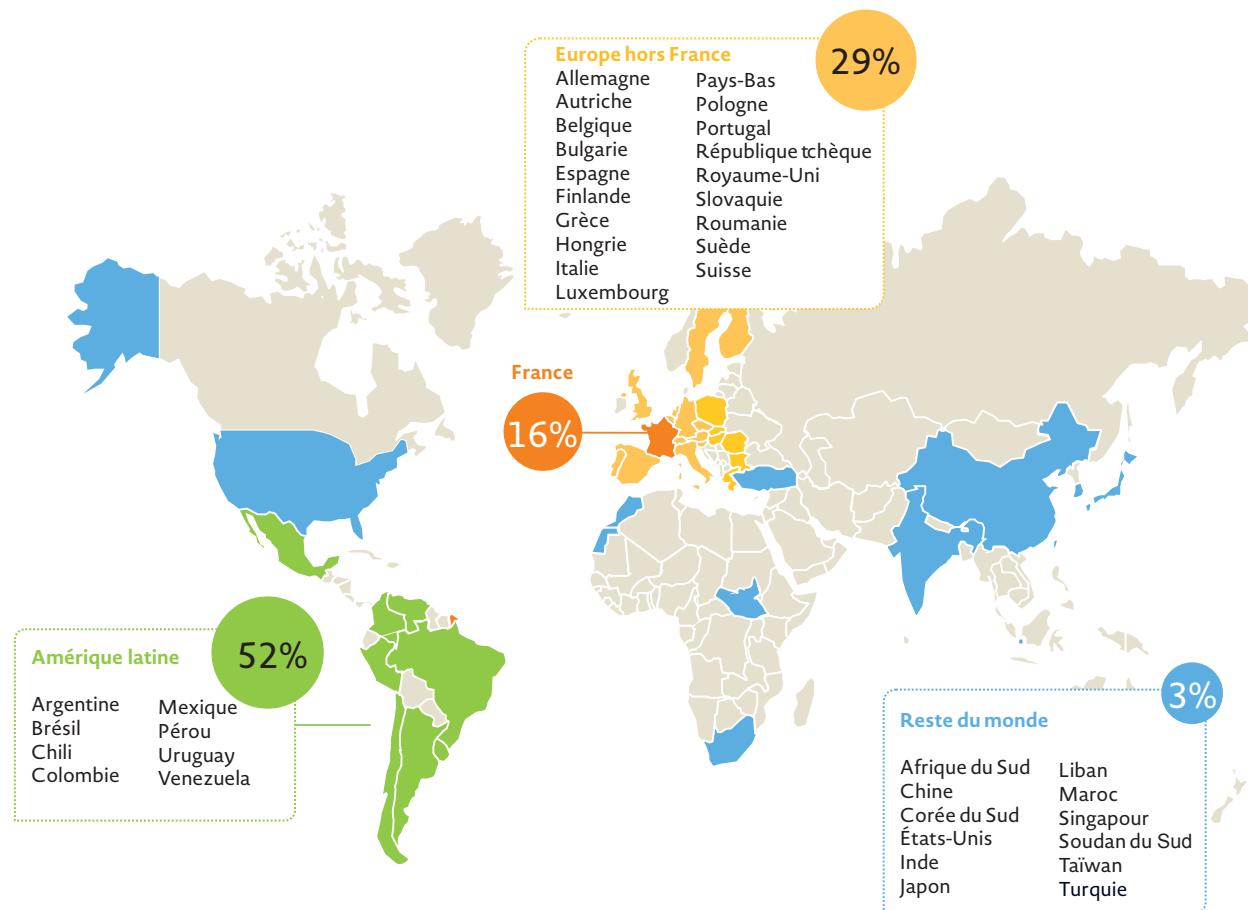
À titre d'exemple, Edenred propose le programme **Ticket Service®** distribué en France (*Ticket CESU*), en Belgique (*Ticket S*), en Italie, en République tchèque, en Turquie, au Chili ou encore en Afrique du Sud, permettant de distribuer des aides, en fonction des politiques sociales, le plus souvent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

Ces programmes offrent aux collectivités et aux institutions publiques une alternative à la distribution d'aide en « espèces », permettant de cibler un besoin spécifique, assurer un suivi de l'utilisation de ces aides, garantir sa bonne utilisation finale par le bénéficiaire, éviter le détournement des aides et les problèmes de corruption, enfin permettre à la fois flexibilité et simplicité dans leur mise en place et leur utilisation. Par exemple, au Chili, en Suède ou encore en Italie ont été lancées des cartes à destination des étudiants, qui visent à leur venir en aide pour financer leurs dépenses d'alimentation ou leurs frais de scolarité.

1.1.3.3 Présent dans 40 pays, avec une répartition équilibrée entre pays développés et émergents

Depuis sa création, Edenred a poursuivi une politique d'expansion géographique active. À fin 2013, le Groupe est implanté dans 40 pays sur cinq continents. Dans la plupart de ces pays, le Groupe a été créateur de marché, en impulsant la mise en place des dispositions légales nécessaires à l'introduction des Avantages aux salariés.

La carte ci-dessous présente l'implantation d'Edenred à travers le monde à fin 2013, ainsi que le poids de chaque région en volume d'émission.



Répartition du volume d'émission pays développés/pays émergents

Edenred bénéficie d'une implantation équilibrée dans les pays développés, où le Groupe réalise 41% du volume d'émission en 2013, et dans les pays émergents, qui représentent 59% du volume d'émission. La forte 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 (80 % du volume d'émission 2013 du Brésil) : *Ticket Restaurante*®, *Ticket Alimentação*®, *Ticket Transporte*®, *Ticket Cultura*® ;
- Gestion des frais professionnels (19 % du volume d'émission 2013 du Brésil) : *Ticket Car*®, *Repom*® ;

- Motivation et récompenses (1% du volume d'émission 2013 du Brésil) : *Accentiv'Mimetica*®.

En 2013, le volume d'émission et le chiffre d'affaires ont atteint respectivement 5,3 milliards d'euros et 331 millions d'euros.

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

- Avantages aux salariés (90% du volume d'émission 2013 de la France) : *Ticket Restaurant*®, *Ticket Kadéos*®, *Ticket CESU* ;
- Motivation et récompenses (9 % du volume d'émission 2013 de la France) : *Ticket Kadéos*® ;
- Programmes sociaux publics (1% du volume d'émission 2013 de la France) : *Ticket CESU*, *Ticket Service*®.

En 2013, le volume d'émission et le chiffre d'affaires ont atteint respectivement 2,8 milliards d'euros et 163 millions d'euros.

1.2 HISTORIQUE

1.2.1 AVANT 2010 : NAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DE ACCOR SERVICES

1954-1980 : 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 en France 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.

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, 4^e opérateur tchèque de titres-restaurant.

Acquisitions dans le segment Gestion des frais professionnels :

- 2007 : Activité cartes essence de Autocupón, 2^e 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 asiatiques et à des plateformes de gestion de programmes de motivation et de fidélité.

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

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

1.2.2 DEPUIS 2010 : FONDATION DU GROUPE EDENRED

Le 29 juin 2010, l'Assemblée Générale Extraordinaire du groupe Accor a approuvé 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 conditions de l'autonomie du Groupe : composition d'un nouveau Conseil d'administration et

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

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

Acquisitions depuis 2010

- en décembre 2010 : acquisition des activités titres-repas et titres-cadeaux d'Euroticket, acteur du marché roumain ;
- en janvier 2011 : acquisition de RistoChef, acteur du marché des titres-repas en Italie ;
- en octobre 2011 : acquisition des activités cartes essences de CGI, émetteur de cartes essence au Mexique ;
- en juillet 2012 : acquisition de Comprocards, 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, Opam, opérateur mexicain sur le segment des Avantages aux salariés ;
- en janvier 2014, Nets Prepaid, *leader* des activités titres-repas en Finlande ;
- en janvier 2014, Bonus, opérateur brésilien sur le segment des Avantages aux salariés.

Joint-venture 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 Espírito Santo 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 Espírito Santo.

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 Trahair Group en Australie, société de conseil en Ressources humaines, spécialisée dans l'assistance psychologique aux employés ;
- en mars 2013 : cession de Tintelingen B.V, émetteur de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et de prestations immatérielles.

1.3 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

1.3.1 DES FONDAMENTAUX SOLIDES DE CROISSANCE

1.3.1.1 Des tendances démographiques et sociales favorables à l'activité

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

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

- Le **marché de la Gestion des frais professionnels** bénéficie de la hausse de la mobilité des salariés, ainsi que de la volonté des entreprises d'accroître le contrôle et la traçabilité des dépenses professionnelles, tout en réduisant leurs coûts.
- Les **solutions de Motivation et de récompenses** répondent quant à elles au besoin croissant des entreprises de fidéliser et motiver leurs salariés.
- Enfin, les États et collectivités locales, à travers les **Programmes sociaux publics**, cherchent à lutter contre le marché du travail informel et à mieux contrôler les subventions accordées tout en visant une amélioration du pouvoir d'achat des citoyens.

1.3.1.2 Les leviers de croissance organique du volume d'émission

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

Quatre leviers contribuent à la croissance de l'activité :

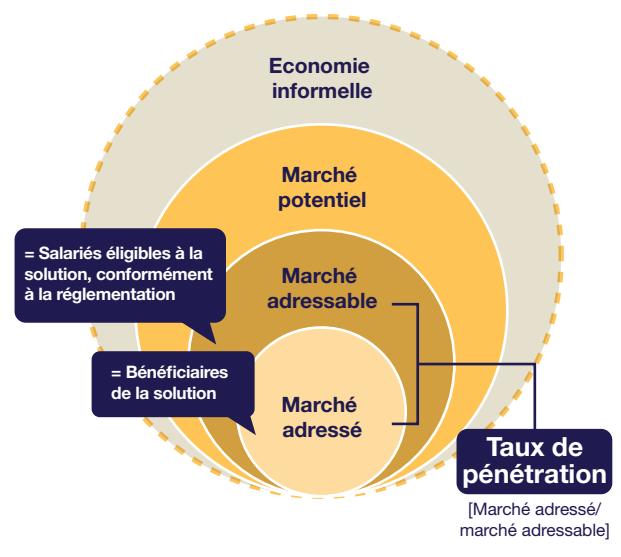
LEVIERS VOLUME	
Nouvelles géographies	► 0-1%
Nouvelles solutions	► 2-4%
Nouveaux clients	► 3-5%
LEVIER PRIX	
Valeur faciale	► 3-4%

Nouveaux clients

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

- l'accroissement du **marché potentiel**, à savoir la population active formelle, alimenté par la formalisation de l'économie ou la hausse de l'emploi, en particulier dans les pays émergents ;
- la hausse des taux de pénétration, via le gain de clients ne bénéficiant pas jusqu'ici de ces solutions. Le taux de pénétration correspond au ratio entre le **marché adressé** (nombre total de bénéficiaires de la solution sur le marché) et le **marché adressable** (population active éligible à la solution conformément à la réglementation), comme illustré ci-dessous.
- l'augmentation des parts de marché du Groupe, grâce à la différenciation des solutions.

Définition du taux de pénétration



Nouvelles solutions⁽²⁾

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 catégories Gestion des frais professionnels, Motivation et récompenses, et Programmes sociaux publics.

Grâce à l'accélération du déploiement des nouvelles solutions dans le cadre de la stratégie « Conquérir 2012 », le Groupe affiche désormais un objectif de contribution à la croissance du volume d'émission compris entre +2 % et +4 % par an.

Nouvelles géographies⁽³⁾

Edenred est présent dans 40 pays sur cinq continents à fin février 2014.

Depuis 2010 et dans le cadre de sa stratégie « Conquérir 2012 », le Groupe a ouvert la Finlande, le Japon et la Colombie, et entend se développer dans trois nouveaux pays d'ici 2016. Ces pays devraient contribuer jusqu'à 1% à la croissance organique du volume d'émission.

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.

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

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

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

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 qui génèrent près de 60% de son volume d'émission, et en particulier en Amérique latine. 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.

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

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

1.3.2 UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE FORTE ET DURABLE

En 2010, le Groupe a lancé une stratégie en plusieurs étapes : « Réussir 2010 », pour mettre en place les fondations du Groupe ; puis « Conquérir 2012 », pour créer de nouveaux relais de croissance à travers les nouvelles solutions et les nouveaux pays, tout en accélérant le passage au numérique des solutions.

Le Groupe entend désormais renforcer sa stratégie de croissance forte et durable dans le cadre d'une troisième étape,

« Inventer 2016 ». Pour cela, le lancement de nouvelles solutions et l'implantation dans de nouveaux pays seront poursuivis, avec l'ambition d'accélérer le développement des solutions de Gestion des frais professionnels et d'accroître les services à destination des clients, mais aussi des affiliés et des bénéficiaires. Pour mener à bien cette stratégie, Edenred capitalisera sur de nouvelles possibilités offertes par la numérisation de ses solutions.

Les trois volets de la stratégie Inventer 2016

Contribution
à court terme

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

► Augmenter les taux de pénétration et la valeur faciale

Développer de nouvelles opportunités de croissance

Lancement de nouvelles solutions et ouverture de nouveaux pays dans :

- les Avantages aux salariés
- la Gestion des frais professionnels

Explorer de nouveaux territoires de croissance

► D'une entreprise qui gère des transactions à une entreprise centrée sur l'information qui propose des solutions

Contribution
à long terme

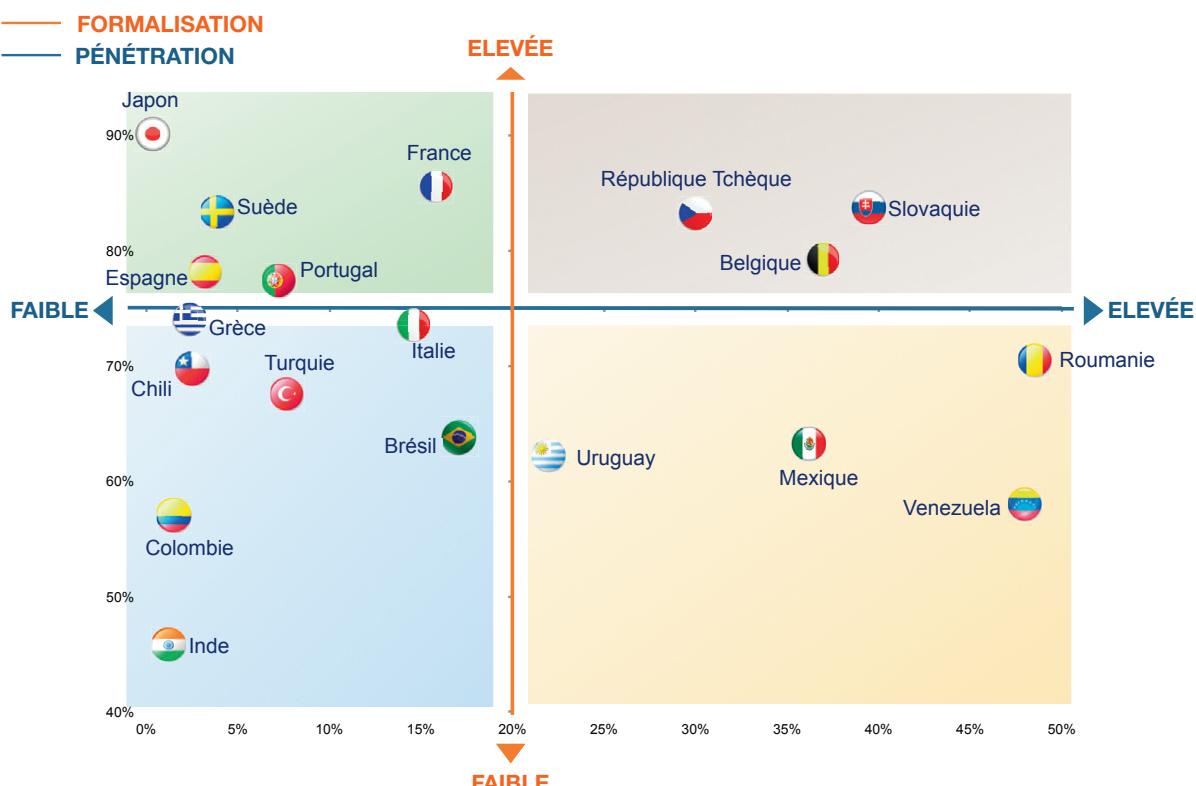
Deux leviers : le numérique et les plateformes de services

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

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

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

Taux de pénétration dans les marchés des titres-restaurant et alimentation



Pour cela, le Groupe met en œuvre plusieurs méthodes commerciales et de marketing : des canaux de vente et de distribution adaptés en fonction de la taille de l'entreprise cliente ; la diversification des supports en fonction des solutions et des besoins des clients ; la différentiation de ses 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 ; et la mise en place de nouveaux canaux de distribution.

Quelques illustrations

• **Au Brésil**, la hausse du taux de pénétration⁽¹⁾ dans les marchés des titres-restaurant et alimentation est estimée à environ 6% par an d'ici 2016. D'une part, la formalisation de l'économie devrait alimenter la croissance du marché potentiel, évalué aujourd'hui à près de 50 millions de personnes. D'autre part, la pénétration de ces marchés reste faible, à 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 Restaurante® 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⁽²⁾, le marché est en pleine croissance. Dans ce contexte, Edenred s'est associé en juin 2013 à Banco Espírito Santo, devenant leader avec une part de marché de 50%⁽³⁾. Ce partenariat permettra d'augmenter rapidement le volume d'émission, qui devrait atteindre plus de 400 millions d'euros d'ici 2016.

(1) Hors hausse des valeurs faciales.

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

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

1.3.2.2 Développer de nouvelles opportunités de croissance

En 2010, le Groupe a entrepris de « Conquérir 2012 », avec 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 28 nouvelles solutions⁽¹⁾ et ouvert trois nouveaux pays (Finlande, Japon et Colombie).

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

Les coûts de développement des nouvelles solutions⁽²⁾ et nouveaux pays⁽³⁾ sont compris dans l'objectif de taux de transformation du Groupe, supérieur à 50% à partir de 2014.

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

Nouvelles solutions

Parmi les 28 nouvelles solutions lancées, 20% sont des solutions à fort potentiel et pourraient atteindre plus de 200 millions d'euros de volume d'émission cinq ans après leur création, telles que *Ticket Plus® Card* en Allemagne, lancée en mars 2012, et *Ticket Cultura®* au Brésil, lancée en septembre 2013. 10% sont des innovations stratégiques, telles que le programme NutriSavings® aux États-Unis, visant à améliorer l'alimentation des salariés. Les autres lancements concernent des solutions avec un potentiel de volume modéré, telles que des cartes-cadeaux.

- ***Ticket Plus® Card* en Allemagne :** sur un marché de près de 30 millions de salariés, cette solution permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de produits de base, pour un montant pouvant aller jusqu'à 44 euros par salarié et par mois. Edenred est le leader du marché, avec une carte donnant accès à un réseau fermé de près de 13 000 affiliés (supermarchés, stations essence et distributeurs), utilisée d'ores et déjà par près de 90 000 bénéficiaires aujourd'hui. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à 1,2 million de bénéficiaires.
- ***Ticket Cultura®* au Brésil :** Edenred est le premier acteur à avoir obtenu la licence du Gouvernement pour émettre cette solution, après la publication du décret en septembre 2013. Sur un marché adressable⁽⁴⁾ d'environ 40 millions de salariés, cet avantage permet aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services culturels, pouvant représenter jusqu'à 50 réais par salarié et par mois (environ 17 euros). Fort d'un réseau fermé rassemblant déjà près de 12 000 points de vente affiliés (musées, librairies, théâtres...), le Groupe s'appuiera sur ses équipes de vente spécialisées dans les Avantages aux salariés pour développer la carte *Ticket Cultura®* auprès des entreprises

brésiliennes, à commencer par ses clients de titres-restaurant et alimentation. D'ici 2016, le nombre de salariés pouvant bénéficier de cet avantage est estimé à 1,5 million de bénéficiaires.

Nouvelles géographies

Parmi les trois nouveaux pays, le Japon et la Colombie présentent notamment des potentiels prometteurs compte tenu de la taille significative des marchés et de leur faible pénétration.

Le Japon constitue un des territoires les plus prometteurs du Groupe à long terme, avec plus de 60 millions de salariés et un taux de pénétration des titres-restaurant inférieur à 1% aujourd'hui. Après 15 mois d'implantation dans ce pays⁽⁵⁾, le Groupe estime que les conditions favorables au développement du titre-restaurant sont réunies sur ce marché : un avantage fiscal pour les entreprises et les salariés accordé pour près de 7 500 yens par collaborateur et par mois (environ 56 euros), des habitudes de pause déjeuner pendant la journée de travail, ainsi que la volonté des entreprises d'accroître le pouvoir d'achat et le bien-être de leurs employés. Pour un déploiement à grande échelle, Edenred, seul acteur du marché, investit en ventes et marketing pour faire connaître cet avantage et le développer sous format carte.

Accélération du développement de la Gestion des frais professionnels

D'ici 2016, le Groupe entend accélérer le développement des solutions de Gestion des frais professionnels.

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

- **la gestion de flottes de véhicules**, en capitalisant sur ses plateformes d'autorisation internes pour lancer des solutions dans les pays où Edenred est déjà implanté. Dans ce cadre, le Groupe a 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. Ce développement organique sera couplé avec des acquisitions ciblées d'émetteurs spécialisés dans les cartes-essence.

Au Mexique, Edenred crée par exemple de nouveaux services à valeur ajoutée (maintenance du véhicule, services d'assistance sur la route...) et accroît sa présence sur le segment des véhicules lourds. Ces développements permettront au Groupe de renforcer sa position de leader sur ce marché et d'atteindre un taux de croissance organique d'environ +15% par an d'ici 2016 pour sa solution *Ticket Car®*, qui représente déjà près de 50% du volume d'émission du pays ;

(1) De 2010 à fin 2012.

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

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

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

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

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

- **la gestion des frais de déplacements professionnels**, en se positionnant sur le marché des moyennes et petites entreprises, avec une offre complète couvrant l'ensemble des besoins relatifs aux frais de déplacement. Ces solutions seront développées dans les pays où Edenred est déjà implanté, à raison de deux à trois pays par an. 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 la solution *ExpendiaSmart®* en Italie fin 2011, qui compte aujourd'hui plus de 400 clients et qui devrait contribuer à près de 35% de la croissance en Italie d'ici 2016 ;

- **les dépenses professionnelles sur des marchés spécifiques**, par le développement de solutions adaptées aux besoins locaux ou par l'acquisition d'opérateurs spécialisés.

À titre d'exemple, Edenred a acquis en décembre 2012 la société Repom, spécialiste et leader depuis 20 ans du marché des camionneurs indépendants au Brésil. Les cartes préchargées proposées par Repom couvrent ainsi l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...), ainsi que leur rémunération pour la livraison des marchandises. Elles permettent aux entreprises industrielles ou aux sociétés de transport de suivre et gérer de manière simple et efficace ces dépenses. Ce marché très prometteur, évalué à environ 35 milliards d'euros et encore peu pénétré, devrait bénéficier dans les années à venir de la réglementation votée en décembre 2011 obligeant ces entreprises à formaliser leurs relations avec les camionneurs indépendants via un support électronique. La croissance attendue sur ce marché devrait atteindre plus de 30% par an d'ici 2016.

Ces trois segments, qui constituent la famille de solutions de Gestion des frais professionnels devraient représenter plus de 20% du volume d'émission à horizon 2016, contre 10% à fin 2012.

1.3.2.3 Explorer de nouveaux territoires de croissance

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

Le Groupe se fixe ainsi pour objectif :

- **d'enrichir les programmes d'Avantages aux salariés avec des services additionnels**, en développant des plateformes de services en ligne pour les entreprises clientes. Elles permettront aux directions des Ressources humaines d'optimiser la gestion de leur politique d'Avantages aux salariés et de la valoriser auprès de leurs collaborateurs. Pour cela, le Groupe entend développer des plateformes de services dans 15 pays en 2016.

À titre d'exemple, Edenred développe des plateformes permettant aux salariés de sélectionner directement en ligne leurs avantages, telles que la plateforme Benefit Café en République tchèque. Cette innovation permet de réduire les processus administratifs des directions des Ressources humaines et d'apporter plus de

flexibilité et de pouvoir d'achat au bénéficiaire, 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 bénéficiaires (réductions et économies) et un apport de volume d'affaires additionnel aux commerçants (promotions et programmes de fidélité). Edenred se fixe ainsi l'objectif de développer ce type de solutions dans 10 pays à horizon 2016.

À titre d'exemple, au Royaume-Uni, Edenred propose aux bénéficiaires des offres de réduction sur une plateforme en ligne interne, MyWorkOffers®. Aux États-Unis, le Groupe va plus loin avec le programme NutriSavings®. Ce dernier permet au Groupe d'acquérir une expertise de suivi et d'analyse 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.

1.3.2.4 Deux leviers au service de la stratégie

Le passage au numérique des solutions

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

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 liés à l'allégement des frais de production et de logistique.

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

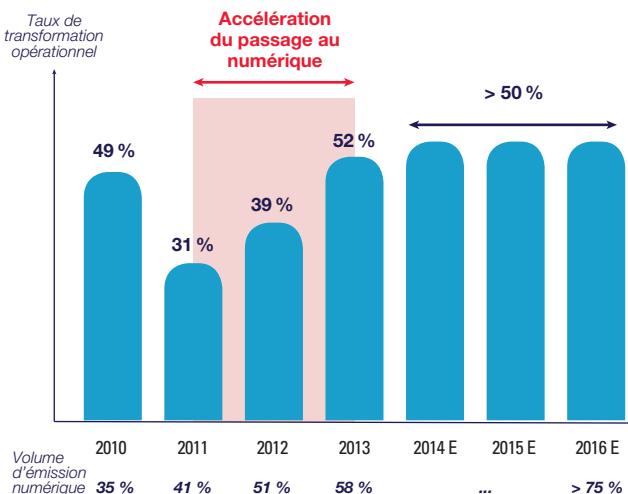
PRÉSENTATION DU GROUPE

1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

Afin d'assurer cette transition, le Groupe a enregistré des coûts de projet sur la période 2010 – 2013, qui ont affecté le taux de transformation opérationnel. Ce dernier est attendu en hausse à partir de 2014, atteignant plus de 50% grâce à la baisse des coûts de lancement déjà réalisés dans la plupart des pays du Groupe, et

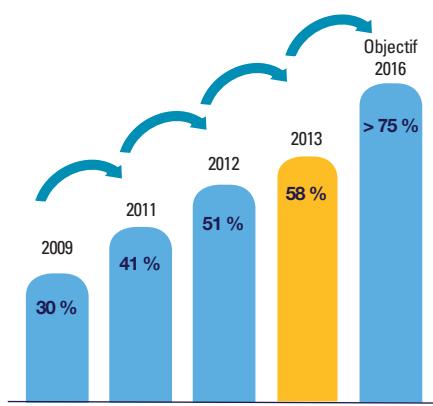
ce malgré la double charge des coûts du papier et du numérique dans les pays en cours de transition. Aucun investissement supplémentaire n'est prévu au-delà de l'enveloppe fixée par le Groupe, de l'ordre de 50 millions d'euros par an.

Évolution du taux de transformation opérationnel



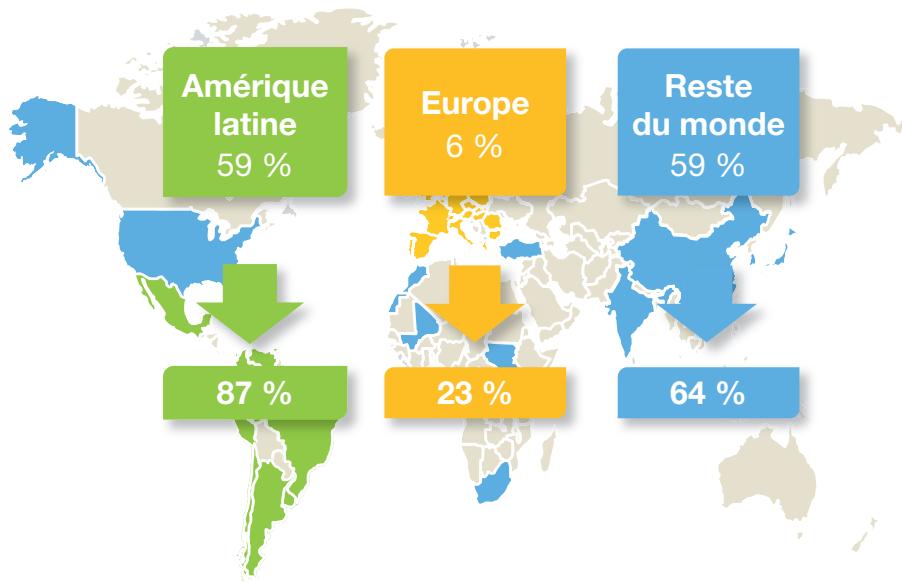
État d'avancement du passage au numérique

Depuis 2010, le Groupe a amorcé une phase d'accélération du passage au numérique de ses solutions, conduisant à 58% du volume d'émission dématérialisé à fin 2013, contre 30% à fin 2009. L'objectif a été relevé fin 2013 à plus de 75% de volume numérique⁽¹⁾ (contre un objectif de 70% précédemment), témoignant de la bonne conduite de la transition.



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

Évolution du volume d'émission dématérialisé par région entre 2009 et 2013 (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. Capable 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 dans le secteur et ayant noué des partenariats avec des sociétés telles que PayPal ou Orange, elle est d'ores et déjà un acteur reconnu, 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 aux salariés
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 différents avantages proposés 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 la gestion des Avantages aux salariés et de réduire les coûts administratifs associés.
- Développer des services complémentaires aux programmes destinés aux départements des 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'en évaluer l'efficacité. Ces outils de pilotage viseront à accompagner les entreprises dans l'optimisation de leurs politiques de Ressources humaines. D'autre part, Edenred, fort de son expertise en matière d'Avantages aux salariés, proposera des services pour améliorer la communication et la valorisation des éléments de rémunération.

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

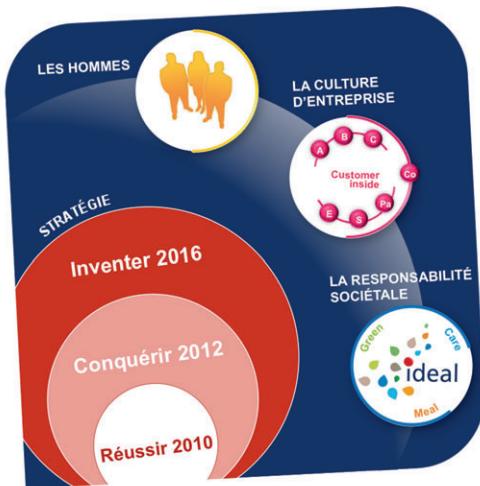
PRÉSENTATION DU GROUPE

1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

1.3.3 LES CLÉS POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

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

- ses 6 000 collaborateurs, acteurs de la performance ;
- une culture d'entreprise unique ;
- une approche sociétale responsable.



1.3.3.1 Les Hommes

Les 6 000 collaborateurs sont au cœur de la réussite du plan stratégique. En matière d'organisation, le Groupe privilégie l'action locale et le travail en réseaux, qui favorise le partage d'expériences et d'expertises. L'organisation mise en place est par ailleurs tournée vers deux priorités, la performance et l'innovation.

En matière de Ressources humaines, le Groupe met l'accent sur trois principaux objectifs :

- opérer les bons choix pour garantir la performance de l'organisation ;
- mobiliser les équipes et reconnaître les talents ;
- développer le bien-être des collaborateurs.

Ces politiques sont détaillées en partie 4.1, page 59 et suivantes.

1.3.3.2 La culture d'entreprise

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

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



1.3.3.3 La Responsabilité sociétale

En lien étroit avec ses activités, le Groupe a lancé en 2012 une démarche sociétale ambitieuse, 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, page 72 et suivantes.

1.3.4 OBJECTIFS 2016

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

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

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

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

1.3.5 POLITIQUE FINANCIÈRE

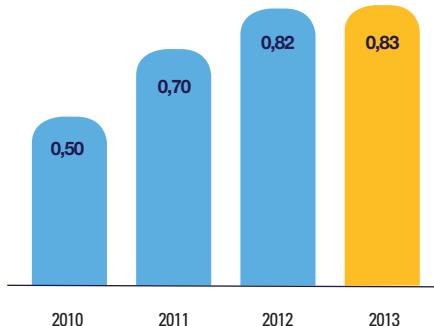
Edenred dispose d'un modèle économique fortement générateur de cash flows. Ainsi, en 2013, la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) atteint 262 millions d'euros et le free cash flow 335 millions d'euros. Cf. tableau en 2.1.1.4 page 35.

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

Politique de dividendes

Le dividende proposé⁽²⁾ au titre de l'exercice 2013 s'élèvera à 0,83 euro par action, représentant un taux de distribution du résultat courant après impôt de 96% (contre 89% en 2012). Sous réserve d'approbation à l'Assemblée générale⁽²⁾, les actionnaires recevront 50% du dividende en espèces. Pour les 50% restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en action avec une décote de 10%.

Historique de distribution des dividendes



Politique d'acquisitions

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

- renforcer les parts de marché dans les Avantages aux salariés, par l'acquisition d'acteurs locaux dans les pays où le Groupe est déjà présent. À titre d'exemple, l'acquisition de Comprocard au Brésil, en juillet 2012, et de Bonus, en janvier 2014, a permis à Edenred de consolider sa position de leader⁽³⁾ des Avantages aux salariés dans un pays stratégique, au fort dynamisme économique ;
- élargir l'offre du Groupe dans la Gestion des frais professionnels, comme l'illustre l'acquisition de Repom en décembre 2012 sur le marché brésilien des camionneurs indépendants ;
- accélérer le développement du Groupe dans de nouveaux pays. À titre d'exemple, Edenred a procédé en juillet 2012 à l'acquisition de l'unique acteur nippon du marché des titres-restaurant, Barclay Vouchers. Cette opération a ainsi donné accès à Edenred à plus de 600 clients et à un réseau national de 30 000 affiliés.

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 13.

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

(2) Dividende proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée Générale du 13 mai 2014.

(3) Source : estimation interne 2012.

1.4 RÉGLEMENTATION

1.4.1 RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

1.4.1.1 Présentation générale

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

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

Dans certains pays, les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux salariés doivent obtenir un agrément alors que, dans d'autres pays, aucun agrément n'est requis. Dans les pays dans lesquels un agrément est nécessaire, toute entreprise remplissant des critères minimaux de solidité financière devrait pouvoir obtenir un tel agrément.

Les entreprises souhaitant opérer sur le marché des Avantages aux salariés peuvent également être soumises à des contraintes légales réglementant le placement de la trésorerie résultant des titres émis mais non encore présentés pour remboursement par les prestataires affiliés (tel est par exemple le cas en France et en Roumanie, cf. section 2.1.1.4 du présent document page 35 et Note 2.H de l'annexe aux comptes consolidés page 153).

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

1.4.1.2 Régime applicable en France

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

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

- l'employeur ne peut attribuer des titres-restaurant qu'aux salariés de son entreprise ;
- depuis 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 sont, en effet, nominatifs, le nom du salarié devant être mentionné au recto des titres remis ;
- les titres-restaurant ne peuvent être utilisés en dehors de leur période de validité, à savoir l'année civile au cours de laquelle ils ont été émis. Toutefois, dans les 15 jours qui suivent l'expiration de leur année civile d'émission, le salarié peut rendre les titres non utilisés à son employeur et les échanger gratuitement auprès de ce dernier contre un nombre égal de titres de la nouvelle année. L'employeur peut obtenir de l'émetteur de titres-restaurant l'échange des titres inutilisés dans un délai de 30 jours suivant l'expiration de la période d'utilisation en ne versant que la commission perçue par l'émetteur pour la vente des titres ;
- le salarié ne peut régler le repas consommé ou l'achat de préparations alimentaires directement consommables (le cas échéant à réchauffer ou à décongeler) ou de produits laitiers ou de fruits et légumes (qu'ils soient ou non directement consommables) qu'avec un seul titre-restaurant (toutefois en pratique, il est toléré d'utiliser deux titres-restaurant) sur lequel le prestataire affilié ne peut rendre la monnaie ;
- les titres-restaurant ne sont utilisables que les jours travaillés de la semaine, à l'exclusion des dimanches et jours fériés, sauf mention contraire apposée sur le titre sous la responsabilité de l'employeur ;
- les salariés ne peuvent utiliser les titres-restaurant que dans une zone géographique limitée : le département du lieu de leur travail et les départements limitrophes, sauf dérogation expressément mentionnée sur le titre-restaurant sous la responsabilité de l'employeur.

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 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 montant plafond fixé et réévalué chaque année depuis le 1^{er} janvier 2006 dans la même proportion que la limite supérieure de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu. Ce plafond d'exonération, d'un montant de 5,29 euros par titre en 2011, n'a pas été réévalué pour 2012 ni pour 2013 (gel du barème de l'impôt sur le revenu pour 2012 et 2013) puis a été réévalué à 5,33 euros en 2014. 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 faciale du titre et n'excédant pas le plafond actuel d'exonération – constitue, pour le salarié bénéficiaire, un complément de rémunération non assujetti à l'impôt sur le revenu.

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

1.4.1.3 Régime applicable au Brésil

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

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

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

Depuis octobre 2013, l'activité des services de paiement (y compris les cartes) a été réglementée par la Banque centrale du Brésil et cette réglementation entrera en vigueur à partir de mai 2014. L'activité des titres-repas d'entreprise restera sous la responsabilité du ministère du Travail brésilien, mais les émetteurs de titres-restaurant et de titres-alimentation seront tenus de se conformer à certaines règles et conditions définies par la Banque centrale du Brésil.

1.4.2 AUTRES RÉGLEMENTATIONS

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

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

Les titres-restaurant et alimentation ne constituent pas de la monnaie électronique. S'agissant des autres Avantages aux salariés, il est communément admis par les régulateurs nationaux que ces

derniers ne constituent pas de la monnaie électronique, que le support de cet avantage soit dématérialisé ou non. Les familles de solutions « Motivation et récompenses » et « Gestion des frais professionnels », contiennent en revanche certains programmes que les états assimilent à de la monnaie électronique. L'émission de solutions relevant de la monnaie électronique est réservée aux établissements dûment agréés soumis à des règles prudentielles spécifiques.

Le Groupe continue de proposer ce type de solutions dont l'émission est légalement réservée par la réglementation communautaire, à des prestataires préalablement agréés par l'autorité de tutelle en charge selon les pays, via sa filiale britannique, PrePay Solutions.

En effet, PrePay Solutions dispose de la qualité d'émetteur de monnaie électronique agréé par la FCA (Financial Conduct Authority) et peut émettre des cartes et des solutions prépayées qualifiées de monnaie électronique au sens de la directive Monnaie Électronique. En sa qualité d'établissement de monnaie électronique, PrePay Solutions bénéficie des effets de l'agrément unique lui permettant d'offrir ces solutions réglementées dans l'ensemble

des pays européens sur simple demande auprès du FCA. PrePay Solutions dispose de ces autorisations dans la quasi-totalité des pays européens et répond en outre à l'ensemble des exigences prudentielles en la matière (principalement un certain montant de capital social et des fonds propres adéquats aux volumes traités). La principale règle découlant de la qualification de certains programmes de monnaie électronique tient à l'obligation de cantonnement des

fonds ainsi visés. Ces fonds figurent au bilan sous les Fonds réservés (décrits en section 2.1.1.4 du présent document page 35 et à la Note 2.H aux comptes consolidés page 153).

Edenred suit également les réglementations relatives aux services de paiement, à la lutte contre le blanchiment ainsi que celles relatives à la protection des données personnelles afin de veiller à la conformité de ses systèmes d'information et procédures.

1.5 RELATIONS CONTRACTUELLES

1.5.1 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LA CLIENTÈLE

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

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

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

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

1.5.2 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES PRESTATAIRES AFFILIÉS

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

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

1.5.3 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES FOURNISSEURS ET PRESTATAIRES DE SERVICES

Les rapports entre Edenred ou ses filiales avec les prestataires ou fournisseurs tiers font l'objet d'un encadrement contractuel classique. Les prestations pouvant aboutir à la création de droits de propriété intellectuelle font l'objet d'une vigilance particulière permettant une formalisation claire et adaptée des droits d'Edenred et de ses filiales sur les créations.

Edenred utilise de nombreux fournisseurs et n'est pas dépendant d'un fournisseur en particulier. Son plus important contrat de fourniture est un accord-cadre conclu avec Stralfors et portant sur

l'achat de papier. Dans chaque pays, les centres de production peuvent choisir d'acheter leur papier au titre de ce contrat-cadre ou à des fournisseurs locaux. Le Groupe a recours à ce contrat-cadre principalement en France et dans certains autres pays européens, tandis qu'il a généralement recours à des fournisseurs locaux en Amérique latine. Les autres achats significatifs du Groupe sont des cartes plastiques (avec bande magnétique et avec puce), du matériel d'imprimerie spécialisé et des services de transport.

1.6 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

La vérification du respect des règles relatives à l'acquisition de droits de propriété intellectuelle est opérée par le biais contractuel comme rappelé à la partie 1.5.3 du présent document et par le

biais administratif dans le cadre des procédures de dépôt et d'enregistrement usuelles.

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

De même, Edenred s'oppose à l'usage incorrect de certaines de ses marques protégées.

1.7 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

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

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	30
2.1.1 Les résultats consolidés	30
2.1.2 Évolutions prévisibles	39
2.1.3 Principaux risques et incertitudes	39
2.1.4 Principales transactions avec les parties liées	39
2.1.5 Activité en matière de recherche et développement	39
2.1.6 Informations sociales, sociétales et environnementales	39
2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	39
2.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED	40

2.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

2.1.1 LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

2.1.1.1 Introduction

L'année 2013 témoigne d'une **bonne progression des résultats en données comparables**, comme le reflètent les indicateurs clés suivants :

- **volume d'émission de 17 119 millions d'euros**, en hausse de +11,8% ;
- **taux de transformation opérationnel de 57%**, en ligne avec l'objectif supérieur à 50% ;
- **résultat d'exploitation courant de 343 millions d'euros**, en hausse de +10,9% ;
- **marge brute d'autofinancement⁽¹⁾ (FFO) de 262 millions d'euros**, en hausse de +11,5%.

En 2013, le Groupe a mené à bien un développement organique soutenu et une politique d'acquisitions active, lui permettant de se renforcer sur les marchés existants et de générer de nouvelles opportunités de croissance en matière de nouvelles solutions et de nouveaux pays. L'exercice 2013 a été pénalisé par des effets de change défavorables pour -67 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant.

Principaux chiffres du compte de résultat au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	2012	2013	% Variation	
			Publiée	Organique
Volume d'émission	16 657	17 119	+2,8%	+11,8%
Chiffre d'affaires opérationnel	976	950	-2,7%	+7,7%
Chiffre d'affaires financier	91	80	-12,0%	-3,7%
Chiffre d'affaires total	1 067	1 030	-3,5%	+6,7%
Charges d'exploitation y compris amortissements, provisions et dépréciations	(700)	(687)		
Résultat d'exploitation courant opérationnel	276	263	-4,6%	+15,8%
Résultat d'exploitation courant financier	91	80	-12,0%	-3,7%
Résultat d'exploitation courant total	367	343	-6,4%	+10,9%
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	331	302	-8,8%	
Résultat net part du Groupe	183	160	-12,3%	
Résultat courant après impôt – Part du Groupe	208	193	-7,2%	

2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés

Volume d'émission

Le volume d'émission de l'année 2013 s'élève à 17 119 millions d'euros, en hausse de +11,8% en données comparables. L'évolution

est de +2,8% en données publiées, intégrant des effets de périmètre de +3,1% et des effets de change de -12,1% sur la période, principalement liés au bolivar vénézuélien et au réal brésilien.

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

(a) Volume d'émission par famille de solutions

	Avantages aux salariés		Frais professionnels	Motivation et récompenses	Programmes sociaux publics	Total
	Alimentation	Qualité de vie				
Volume d'émission (<i>en millions d'euros</i>)	12 775	1 446	2 078	599	221	17 119
% du volume d'émission total	75%	8%	12%	4%	1%	100%
Croissance organique	+11,7%	+9,2%	+17,3%	+5,0%	NA	+11,8%

Les **Avantages aux salariés** liés à l'alimentation et à la qualité de vie, qui représentent 83% du volume d'émission à fin décembre 2013, progressent fortement (+11,7% et +9,2% respectivement). Les solutions de **Gestion des frais professionnels** affichent également un rythme de croissance soutenu à +17,3%, et représentent 12% du volume d'émission à la fin de l'année, contre 10% fin 2012⁽¹⁾. Les solutions de **Motivation et récompenses** affichent quant à elles une augmentation de +5,0%.

(b) Volume d'émission par levier de croissance

En 2013, les quatre leviers de croissance du Groupe ont contribué à la hausse de +11,8% du volume d'émission en données comparables :

- l'augmentation du taux de pénétration sur les marchés existants, à hauteur de +5,1%, reflétant la dynamique des marchés et la bonne performance des équipes de vente ;
- la hausse de la valeur faciale des titres, principalement dans les pays émergents, pour +4,5% ;
- la création et le déploiement de nouvelles solutions, à hauteur de +2,1%. À titre d'exemples, la solution *Ticket Plus® Card*, lancée en mars 2012 sur le marché allemand, connaît une forte croissance, avec environ 90 000 nouveaux bénéficiaires cette année, tandis que la solution *Ticket Cultura®*, au Brésil, a enregistré 80 000 nouveaux utilisateurs depuis son lancement en octobre 2013.
- l'expansion géographique, à hauteur de +0,1% (contribution de la Finlande et du Japon).

(c) Volume d'émission par région

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

Région (<i>en millions d'euros</i>)	Exercice		Variation %	
	2012	2013	Publiée	Organique
France	2 620	2 757	+5,2%	+5,2%
Europe hors France	4 646	4 904	+5,5%	+6,2%
Amérique latine	8 804	8 824	+0,2%	+16,8%
Reste du Monde	587	634	+8,1%	+11,4%
TOTAL	16 657	17 119	+2,8%	+11,8%

- **L'Amérique latine** enregistre un volume d'émission annuel en hausse de +16,8% en données comparables. Cette bonne performance reflète le dynamisme des équipes de vente, aussi bien au Brésil (+13,3%) qu'en Amérique latine hispanique (+21,5%) et ce dans l'ensemble des activités d'Avantages aux salariés et de Gestion des frais professionnels.

Au **quatrième trimestre**, l'Amérique latine enregistre une performance de +12,0% en données comparables (contre +18,8% sur les neuf premiers mois), reflétant une baisse des ventes de fin d'année des *Navideños*⁽²⁾, activité à caractère non récurrent. Retraitée de cet effet, la croissance de l'Amérique latine atteint +18,3% au quatrième trimestre.

- En **Europe**, le volume d'émission annuel progresse de +5,9% en données comparables, témoignant de bonnes performances commerciales sur l'année ainsi que de la forte croissance du Portugal⁽³⁾, qui contribue pour 2,4 points à celle de l'Europe. À titre d'exemple, la solution *Ticket Restaurant®* progresse de +4,1% en France et de +4,4% en Belgique en 2013. En Italie, où l'environnement économique reste difficile, elle diminue de -0,7%.

La performance du **quatrième trimestre** (+8,3% en données comparables, dont 3,9 points issus du Portugal) est en ligne avec les tendances observées durant le reste de l'année.

- Enfin, la région **Reste du Monde** affiche une bonne dynamique, avec une progression de +11,4% en données comparables en 2013, dont +13,7% au quatrième trimestre.

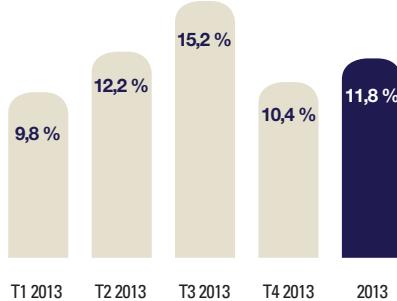
(1) Objectif d'une contribution supérieure à 20% d'ici à 2016.

(2) Distribution supplémentaire de titres restaurants et alimentation à l'occasion des fêtes de Noël en Amérique latine.

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

(d) Évolution du volume d'émission par trimestre

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



(e) Volume d'émission dématérialisé

Le **passage au numérique** poursuit sa progression à un rythme soutenu, avec un volume d'émission dématérialisé qui atteint **58%** en fin d'année, contre 51% à fin 2012.

En Europe, la transition lancée en 2010 s'accélère, avec désormais 23% des transactions réalisées sous format numérique (contre 15% fin 2012). En Amérique latine et dans la zone Reste du Monde, ce sont respectivement 87% et 64% des volumes qui sont désormais dématérialisés.

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

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation %	
				Publiée
				Organique
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE *	838	830	-1,1%	+9,2%
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE *	138	120	-12,6%	-1,9%
Chiffre d'affaires opérationnel	976	950	-2,7%	+7,7%
Chiffre d'affaires financier	91	80	-12,0%	-3,7%
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	1 067	1 030	-3,5%	+6,7%

* VE : Volume d'émission

(a) Chiffre d'affaires opérationnel

Le chiffre d'affaires opérationnel 2013 s'établit à **950 millions d'euros**, en augmentation de **+7,7%** en données comparables, illustrant la bonne performance du chiffre d'affaires avec volume d'émission (+9,2%) en Amérique latine (+14,3%) et en Europe

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires total**, somme du chiffre d'affaires opérationnel (montant des ventes des programmes et prestations de service) et du chiffre d'affaires financier (revenus financiers de trésorerie provenant du *float*), atteint **1,0 milliard d'euros sur l'année**, en hausse de +6,7% en données comparables. En données publiées, il diminue de -3,5%, après prise en compte de +1,3% d'effets de périmètre et d'un impact négatif de -11,5% relatif aux effets de change.

(+2,9%). Les tendances du quatrième trimestre sont en ligne avec celles de l'année : le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission affiche une progression de +9,8%, dont +14,5% en Amérique latine et +14,3% dans le Reste du Monde, tandis que l'Europe connaît une croissance de +4,0% en données comparables.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 Résultats des activités

i. Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

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

Croissance organique	T1 2013	T2 2013	T3 2013	T4 2013	2013
France	+0,4%	+3,1%	+2,5%	+5,8%	+3,2%
Europe hors France	-0,4%	+3,5%	+5,1%	+3,1%	+2,8%
Amérique latine	+15,0%	+11,8%	+15,8%	+14,5%	+14,3%
Reste du Monde	+7,4%	+10,7%	+12,3%	+14,3%	+11,4%
TOTAL	+8,0%	+8,1%	+11,0%	+9,8%	+9,2%

ii. Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission

Le chiffre d'affaires sans volume d'émission, issu principalement des revenus générés par des activités de conseil en marketing et motivation, activités à caractère non récurrent, est en recul (-1,9% en données comparables).

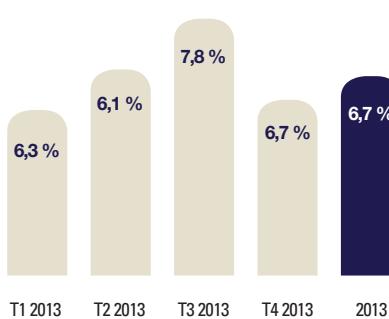
b) Chiffre d'affaires financier

En 2013, le chiffre d'affaires financier atteint 80 millions d'euros, en baisse de -3,7% en données comparables, pénalisé par la baisse des taux d'intérêt dans la plupart des pays. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires financier est stable (-0,6%) reflétant une base de comparaison plus favorable des taux d'intérêts et un volume d'émission en hausse, en Amérique latine et dans le Reste du monde.

Croissance organique	T1 2013	T2 2013	T3 2013	T4 2013	2013
France	+5,3%	+2,0%	-1,5%	-4,7%	+0,4%
Europe hors France	-21,0%	-29,6%	-20,1%	-21,6%	-23,0%
Amérique latine	-0,6%	+10,6%	+7,2%	+13,9%	+7,7%
Reste du Monde	-4,0%	-10,4%	-0,9%	+9,4%	-1,4%
TOTAL	-6,3%	-5,2%	-2,8%	-0,6%	-3,7%

c) Évolution du chiffre d'affaires par trimestre

L'évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 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

Le **résultat d'exploitation courant opérationnel** (hors chiffre d'affaires financier) s'établit à 263 millions d'euros, en hausse de

(b) Résultat d'exploitation courant par zone

Région (en millions d'euros)	Exercice		Variation %	
	2012	2013	Publiée	Organique
France	45	43	-5,8%	-5,4%
Europe hors France	95	97	+2,2%	+2,4%
Amérique latine	243	218	-10,1%	+15,0%
Reste du Monde	3	3	+16,8%	NA
Structures mondiales	(19)	(18)	-5,1%	-2,0%
TOTAL	367	343	-6,4%	+10,9%

L'**Amérique latine** affiche une très forte performance, avec un résultat d'exploitation courant en hausse de **+15,0%** en données comparables, reflétant le dynamisme de cette région. En **Europe**, la croissance organique du résultat d'exploitation courant atteint **+1,9%**, hors coûts supplémentaires liés au passage au numérique.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à **-41 millions d'euros** au 31 décembre 2013 contre -36 millions d'euros en 2012.

Le coût de l'endettement brut s'est élevé à 43 millions d'euros en 2013. Avec les effets des instruments de couverture et les produits générés par la trésorerie et les autres placements de trésorerie qui ont représenté 6 millions d'euros en 2013, le coût de l'endettement net s'établit à -37 millions d'euros en 2013.

Le Groupe Edenred a aussi enregistré un résultat sur effets de change et autres produits et charges financiers pour -4 millions d'euros.

Résultat avant impôts et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 302 millions d'euros contre 331 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de **-8,8%** en données publiées.

(1) Les charges d'exploitation correspondent aux coûts d'exploitation et provisions d'exploitation telles que présentées dans la Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, page 164.

(2) Hors coûts supplémentaires liés au passage au numérique de 4 millions d'euros et éléments non récurrents, comprenant :

- un effet positif résultant de la baisse du poids des activités sans volume d'émission, activités à faibles marges ;
- un effet positif résultant de l'adaptation de la structure de coûts de la filiale hongroise suite à la baisse importante de l'activité en 2012.

(3) Dernier objectif communiqué par le Groupe le 27 décembre 2013, suite au changement de taux du Bolivar vénézuélien de 6,3 VEF/\$ à 11,3 VEF/\$.

+15,8% en données comparables. Cette bonne performance se traduit par un taux de transformation opérationnel qui atteint 57%⁽²⁾, en ligne avec l'objectif de plus de 50%.

Le **résultat d'exploitation courant financier**, égal au chiffre d'affaires financier, s'établit à 80 millions d'euros et est en baisse de -3,7% en données comparables.

Le **résultat d'exploitation courant total** s'élève à **343 millions d'euros**, en hausse de **+10,9%** en données comparables, en ligne avec le dernier objectif communiqué par le Groupe, compris entre 340 et 350 millions d'euros⁽³⁾. L'évolution est de -6,4% en données publiées, intégrant des effets de périmètre de +0,9% et des effets de change de -18,2%, soit -67 millions d'euros sur la période.

Impôts

La charge d'impôt s'élève à 103 millions d'euros au 31 décembre 2013, au même niveau qu'en 2012. Le taux normatif d'impôt du Groupe s'établit à 32,6% au 31 décembre 2013 contre 31,2% au 31 décembre 2012.

Résultat net

Après prise en compte du résultat financier (-41 millions d'euros), de l'impôt (-103 millions d'euros) et des intérêts minoritaires (-11 millions d'euros), le **résultat courant après impôt** s'établit à **193 millions d'euros**, contre 208 millions d'euros en 2012, diminuant ainsi de -7,4% en données publiées.

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à **160 millions d'euros** en 2013, contre 183 millions d'euros en 2012, comprenant notamment en 2013 une charge de 6 millions d'euros liée à la taxe sur le versement de dividendes ainsi que -28 millions d'euros de produits et charges non récurrents.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 Résultats des activités

2.1.1.3 Dividende et taux de distribution

	2011	2012	2013	Variation 2012-2013
Résultat courant après impôt⁽¹⁾ (en millions d'euros)	203	208	193	-7,2%
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	226	226	225	
Résultat courant après impôt par action (en euros)	0,90	0,92	0,86	-7,0%
Dividende ordinaire par action (en euros)	0,70	0,82	0,83⁽²⁾	+1,2%
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	158	185	187	
Taux de distribution⁽³⁾	78%	89%	96%	

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

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 13 mai 2014.

(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 ***

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	370	382
Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants	(20)	(9)
Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	(109)	(187)
Flux de trésorerie des activités de financement	(260)	(124)
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur	10	(62)
Variation de trésorerie	(9)	0
Trésorerie ouverture	402	393
Trésorerie clôture	393	393
Variation de trésorerie	(9)	0

* Voir le tableau de financement consolidé page 142 des comptes consolidés et la Note 2.T.12 de l'annexe aux comptes consolidés page 158.

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 770 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 709 millions au 31 décembre 2012, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (598 millions d'euros), au Royaume-Uni (114 millions d'euros) et en Roumanie (39 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 262 millions d'euros en 2013, contre 294 millions d'euros en 2012. La progression de +11,5% 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 38. Ratios de gestion et indicateurs clés de ce document.

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

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 Résultats des activités

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 2012	Décembre 2013	Variation Déc. 2013/Déc. 2012
Stocks (nets)	13	15	2
Clients (nets)	1 092	902	(190)
Autres tiers actifs (nets)	302	281	(21)
BFR Actif	1 407	1 198	(209)
Fournisseurs	62	61	(1)
Autres tiers passifs	188	187	(1)
Titres à rembourser	3 608	3 398	(210)
BFR Passif	3 858	3 646	(212)
BFR net	2 451	2 448	(3)

Au 31 décembre 2013, le besoin en fonds de roulement négatif du Groupe a diminué de -3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012.

Endettement

Analyse de l'endettement net du Groupe

Le Groupe présente une position de dette nette de 276 millions d'euros à fin 2013, contre une position nette de trésorerie de 85 millions d'euros à fin 2012.

La position de dette nette à fin 2013 s'établit à 276 millions d'euros après prise en compte :

- de l'allocation du *free cash flow* généré sur l'exercice (335 millions d'euros) à la politique de retour à l'actionnaire, pour un montant total de 237 millions d'euros, et aux acquisitions, pour 138 millions d'euros⁽¹⁾, et ;
- des effets de change et éléments non récurrents pour 321 millions d'euros.

Le ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée, est estimé à 38%, et supérieur au critère de notation *Strong Investment Grade*.

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Dettes financières non courantes	1 301	1 462
Autres passifs financiers non courants	16	67
Dettes financières courantes	2	3
Concours bancaires	43	40
Autres passifs financiers courants	26	33
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 388	1 605
Actifs financiers courants	(39)	(13)
Autres placements de trésorerie	(998)	(883)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(436)	(433)
TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 473)	(1 329)
DETTE NETTE	(85)	276

Les dettes financières non courantes sont principalement composées de :

- 200 millions d'euros de **dette bancaire** à échéance juin 2015 ;
- 800 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** d'une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,625% avec une maturité au 6 octobre 2017 ;

• 225 millions d'euros d'un **emprunt obligataire privé** d'une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,75% avec une maturité au 23 mai 2022 ;

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

(1) Comportant la dette liée à l'option d'achat des 38% restants de Repom pour 59 millions d'euros.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 Résultats des activités

Au 31 décembre 2013, les échéances des dettes et autres passifs financiers de 1 605 millions d'euros sont réparties à 12% en 2015, 50% en 2017, 3% en 2018 et 30% après 2019 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà	Décembre 2013
Dettes et autres passifs financiers	76	199	1	799	53	477	1 605
TOTAL	76	199	1	799	53	477	1 605

Le coût de la dette financière brute au 31 décembre 2013 s'élève à 3,18 % avant couverture et à 2,76 % après couverture (cf. Note 23.A.1.1 et A1.2 de l'annexe aux comptes consolidés page 182).

La maturité des placements financiers (cf. Note 21 et fonds réservés de l'annexe aux comptes consolidés page 180) se décompose comme suit :

- Maturité > 1 an : 31 %
- Maturité < 1 an : 69 %

Free cash flow

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

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	401	376
Résultat financier	(36)	(39)
Impôt décaissé ⁽²⁾ sociétés	(90)	(91)
Éléments non cash	19	16
Marge Brute d'autofinancement (FFO)	294	262
Variation BFR	95	183
Variation Fonds réservés	(19)	(63)
Investissements récurrents	(40)	(47)
FREE CASH FLOW	330	335

Unlevered free cash flow

L'unlevered free cash flow généré sur les 12 derniers mois s'élève à 294 millions d'euros à fin décembre.

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat d'exploitation courant (EBIT)	367	343
Élimination du chiffre d'affaires financier lié au float libre	(75)	(64)
Résultat d'exploitation courant retraité	292	279
Taux d'impôt normatif	31,2%	32,6%
Impôt sur Résultat d'exploitation courant retraité	(91)	(91)
Élimination des amortissements et provisions	34	33
Investissements récurrents	(40)	(47)
Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	95	183
Diminution (Augmentation) courante des Fonds Réservés	(19)	(63)
UNLEVERED FREE CASH FLOW	271	294

(1) Flux de trésorerie disponibles.

(2) En 2013, le Groupe a revu la notion d'impôts utilisée pour la détermination de la Marge Brute d'Autofinancement en prenant désormais en compte l'impôt décaissé et non la charge d'impôt société dans le calcul de cet agrégat du tableau de financement consolidé. Afin de rendre comparable la période du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2012, 12 M€ ont été reclasées entre la variation de BFR et la Marge brute d'autofinancement dans le tableau de financement consolidé. Ce retraitement n'a aucun impact sur la variation de trésorerie des périodes présentées.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1 Résultats des activités

Capitaux propres

Les capitaux propres part du Groupe sont négatifs à hauteur de **1 313 millions d'euros** au 31 décembre 2013 et 1 057 millions d'euros au 31 décembre 2012. 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 143 des comptes consolidés.

Engagements donnés hors bilan

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2013 s'élèvent à 118 millions d'euros ; ils s'élevaient à 140 millions d'euros au 31 décembre 2012. La décomposition des engagements est donnée dans la Note 30 de l'annexe aux comptes consolidés page 198.

2.1.1.5 Ratios de gestion

Ratios et indicateurs clés

	2012	2013
Croissance du volume d'émission en données comparables	+10,1%	+11,8%
Marge nette totale (Résultat d'exploitation courant/Volume d'émission)	2,2%	2,0%
Marge nette opérationnelle ([Résultat d'exploitation courant – CA Financier]/Volume d'émission)	1,7 %	1,5%
Croissance du FFO en données comparables ⁽¹⁾	+18,2%	+11,5%
<i>Unlevered free cash flow * (en millions d'euros)</i>	271	294
FFO ajusté/Dette nette ajustée ⁽²⁾	92%	38%

* L'unlevered free cash flow est détaillé dans la partie précédente 2.1.1.4. Unlevered free cash flow page 37.

(1) Croissance du FFO : (en millions d'euros)	2012	2013
+ Excédent Brut d'Exploitation	401	376
- Résultat financier	(36)	(39)
- Impôt décaissé ⁽²⁾ sociétés	(90)	(91)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBC	18	15
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts	1	1
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)	294	262
Croissance du FFO	14,6%	-11,3%
Croissance du FFO en données comparables	18,2%	+11,5%

(2) Ratio FFO ajusté/dette nette ajustée : (en millions d'euros)	2012*	2013
Dette nette/(cash) fin de période	(85)	276
Ajustement Standard & Poor's :	396	339
Dette nette/(cash) ajustée	311	615
Excédent Brut d'Exploitation	401	376
Ajustement Standard & Poor's :	(113)	(145)
FFO ajusté	288	231
FFO ajusté/Dette nette ajustée (estimé)	92%*	38%

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

2.1.1.6 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2013, 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 2014 sont décrites dans la partie 1.3 « Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives » du Document de Référence page 14.

2.1.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

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

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

2.1.4 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 32 de l'annexe aux comptes consolidés page 198.

2.1.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

2.1.6 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

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

2.1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les événements postérieurs à la clôture sont détaillés dans la Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés page 200.

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®*, *ChildcareVouchers®*, *Ticket EcoCheque®*. À ce titre, elle perçoit des redevances de marques.

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

LES RÉSULTATS EN 2013

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 31 millions d'euros en 2013 contre 26 millions d'euros en 2012, il inclut l'ensemble des refacturations et prestations de services liées à l'activité courante.

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

Répartition du chiffre d'affaires d'Edenred SA

(en millions d'euros)	2012	2013	Répartition (en %)
Prestations de services			
• Mutual costs			
• Prestations informatiques	7	7	22,60%
• Master Services Agreement	17	18	58,00%
• Autres	2	6	19,40%
TOTAL	26	31	100%

Résultat d'exploitation

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 50 millions d'euros en 2013 contre 28 millions d'euros en 2012.

Le résultat d'exploitation est de -21 millions d'euros en 2013 contre -23 millions d'euros en 2012.

Les charges d'exploitation ont atteint 105 millions d'euros en 2013 contre 80 millions d'euros en 2012.

Les autres achats et charges externes atteignent 42 millions d'euros en 2013 contre 35 millions d'euros en 2012.

Les coûts de personnel s'élèvent à 40 millions d'euros en 2013 contre 28 millions d'euros en 2012.

Les dotations d'exploitation aux amortissements restent identiques au montant de 2012 et s'élèvent à 1 million d'euros.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite constitue une reprise de 4 millions d'euros en 2013 contre une dotation de 8 millions d'euros en 2012.

Résultat financier

Le résultat financier représente un profit de 127 millions d'euros contre 64 millions d'euros en 2012.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des titres et risques filiales, a représenté un produit net de 67 millions d'euros. En 2013, les mouvements de l'année se décomposent en 33 millions d'euros de dotations sur titres de participations, 112 millions de reprise sur titres de participations et 6 millions d'euros sur risques filiales. Il s'agit essentiellement d'une dotation sur les titres des filiales vénézuéliennes (Veninvest) pour 26 millions d'euros, et une reprise sur titre de la filiale Edenred France pour 111 millions suite à la fusion de Accentiv'Kadéos ainsi que d'une dotation pour risque de 3 millions d'euros sur la filiale Shanghai Yagao Meal.

Le montant des produits de participation s'élève en 2013 à 78 millions d'euros contre 92 millions d'euros en 2012. Les principales participations ayant versé un dividende sont Saminvest

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred

SAS (47 millions d'euros), Cestaticket Edenred C.A. (17 millions d'euros), et Edenred Brésil Participacoes (7 millions d'euros).

Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt présente un profit de 106 millions d'euros contre 41 millions d'euros en 2012.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel dégage un profit de 300 millions d'euros contre 5 millions d'euros en 2012, composé essentiellement de la plus-value de cession partielle de 30% de notre filiale Saminvest.

Impôts

Le résultat fiscal de la Société est déficitaire de (43) millions d'euros contre un déficit de (20) millions d'euros en 2012. 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.

Sur l'exercice 2013, Edenred SA a intégré fiscalement les sociétés suivantes :

- Veninvest Neuf ;
- Veninvest Dix ;
- Veninvest Onze ;
- Veninvest Douze ;
- Veninvest Quatorze ;
- Veninvest Quinze ;
- Veninvest Seize ;

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 12 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé sur l'exercice 2013, un déficit Groupe de 20 millions d'euros.

Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2013, présente un bénéfice de 414 millions d'euros (414 004 198 euros) contre un bénéfice de 56 millions d'euros (56 428 327 euros) en 2012.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2013, est de 26 millions d'euros contre 32 millions d'euros en 2012.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende ordinaire de 0,83 euro par action. Le détail de l'affectation du résultat proposé aux actionnaires figure chapitre 8, page 252 et 261 du Document de Référence.

La société Edenred SA a versé des dividendes au titre de l'exercice 2012 pour un montant de 185 millions d'euros (185 036 425 euros), soit un montant de 0,82 euro par action.

Le détail des mandats et la rémunération des Mandataires sociaux figurent chapitre 5 Gouvernement d'Entreprise, page 91, du Document de Référence.

INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT**Échéancier des dettes fournisseurs d'Edenred SA**

	(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	De 30 à 60 jours	> à 60 jours
2012	Dettes Fournisseurs	0	2	-	-
	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	4	2	-	2
	TOTAL	4	4	0	2
2013	Dettes Fournisseurs	0	2	-	-
	Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	3	2	1	-
	TOTAL	3	4	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 103 288 euros et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 35 563 euros.

ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ EN 2013

En 2013, la Société a exercé son activité de holding.

Au cours de l'exercice la Société a fait l'acquisition de 100% du capital de la société Big Pass, 10,8% de la société Saving Star, et 100% de la société GABC.

OPÉRATIONS SUR ACTIONS EDENRED SA

Au 31 décembre 2013, Edenred SA détient 1 846 257 actions propres, soit 0,81% du capital social.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe 7.3.1 du Document de Référence relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 247.

Pour rappel, depuis le 3 novembre 2011, la société Edenred a confié à EXANE BNP PARIBAS l'animation de son titre sur le marché NYSE

Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

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

- une somme de 10 millions d'euros ;
- titres Edenred : 34 257 titres au 31/12/2013.

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

En avril 2013, Edenred a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 700 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit remplace les lignes de crédit confirmées pour 578 millions d'euros, signées en juin 2010, et venant à échéance en juin 2014.

Ce nouveau crédit, d'une durée totale de 5 ans, permet d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

En octobre 2013, Edenred SA a procédé au placement public d'un emprunt obligataire de 250 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 2,625% avec une maturité au 30 octobre 2020.

Au cours du dernier semestre 2013, Edenred SA a procédé à un remboursement anticipé pour un montant de 75 millions d'euros sur l'emprunt mis en place le 23 juin 2010. Le prochain et dernier remboursement sur le *term loan* interviendra le 30 juin 2015 pour 200 millions d'euros.

La dette brute s'élève donc à 1 475 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Dans le cadre de sa politique de couverture de taux de la dette (à taux variable et à taux fixe), Edenred dispose d'un programme de 1 067 millions d'euros d'instruments dérivés, composé principalement de swaps, de collars et d'instruments dérivés optionnels.

RELATION MÈRE-FILIALES

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

- **Edenred France** (464 966 992 euros) est une société française, société émettrice des titres-restaurants et autres produits de services prépayés aux entreprises en France.
- En 2013, son chiffre d'affaires est de 154 020 529 euros contre 103 289 212 euros en 2012. Son résultat courant avant impôt s'élève à 49 228 000 euros contre - 38 311 732 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-restaurants et autres produits de services prépayés aux entreprises en Belgique.

En 2013, son chiffre d'affaires s'élève à 57 614 188 euros, contre 58 854 695 euros en 2012. Son résultat courant avant impôt s'élève à 59 687 330 euros contre 57 944 181 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		
Accentiv' Travel 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Edenred France 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
ASM 166 - 180 bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quattro 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Cinq 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Huit 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Saminvest 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	60%
Veninvest Neuf 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Onze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Douze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quatorze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quinze 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Seize 166 - 180, bd Gabriel-Péri 92240 Malakoff	EUR	100%
b) Filiales étrangères		
Surgold India pvt ltd (Singapour)	INR	100%
Edenred Shangai Yagao Meal Ltd (Chine)	CNY	100%
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	INR	94,34%
Edenred Pte Ltd (Singapour)	SGD	100%
Edenred Espana SA (Espagne)	EUR	100%
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	57%
Edenred China	CNY	100%
Edenred Belgium	EUR	100%
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	EUR	100%
Barclays Voucher Co, Ltd (Japon)	JPY	100%
Inversiones Dix Venezuela, SA	VEF	100%
Big Pass (Colombie)	COP	100%

Les autres participations sont présentées dans la Note 24 des comptes sociaux présentant les filiales et participations page 228.

RATIOS

Néant.

FACTEURS DE RISQUES

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

ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

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

FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES JURIDIQUES	46
3.2 RISQUES EXOGÈNES	48
3.3 RISQUES DE MARCHÉ	50
3.3.1 préambule	50
3.3.2 Risque de taux d'intérêt	50
3.3.3 Risque de change	51
3.3.4 Risque de contrepartie	51
3.3.5 Risque de financement et de liquidité	52
3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS	53
3.5 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET À LA STRUCTURE DU GROUPE	54
3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	56
3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES	56

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

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

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

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

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne en section page 124 du document.

3.1 RISQUES JURIDIQUES

ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES OU RÉGLEMENTAIRES APPLICABLES AUX SOLUTIONS BÉNÉFICIAINT 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 83% du volume d'émission du Groupe en 2013.

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, peuvent être séduits par des diminutions ou la suppression 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 et leur rentabilité, il est possible qu'une dégradation de l'environnement réglementaire ou législatif, engendre une réduction de leur volume d'émission.

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

Gestion du risque

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

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

ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF OU RÉGLEMENTAIRE APPLICABLE AUX SOLUTIONS DÉMATÉRIALISÉES

Identification du risque

Certaines solutions du Groupe sont soumises à une réglementation plus ou moins contraignante selon le pays où elles sont commercialisées. Le processus de dématérialisation des titres papier (les titres sur support électronique représentent 58% du volume d'émission du Groupe au 31 décembre 2013) 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 des 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 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 tant au niveau local qu'au niveau international.

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 et les réseaux sociaux.

3.2 RISQUES EXOGÈNES

RISQUE LIÉ À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Identification du risque

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

et donc des facteurs économiques décrits ci-dessus, et des taux d'intérêt du marché (cf. section 3.3.2 « Risque de taux d'intérêt » du présent Document page 50).

Gestion du risque

Grâce à sa présence dans 40 pays, le Groupe a pu diversifier son exposition et est moins exposé à des difficultés propres dans un pays donné. La large exposition du Groupe en Amérique latine lui permet de bénéficier du fort dynamisme économique de la zone. La situation en Europe est quant à elle plus nuancée (impact de la hausse du chômage). Les pays les plus importants pour le Groupe en volume d'émission sont le Brésil (premier contributeur), la France et le Mexique. Ils réalisent à eux trois 55% du volume d'émission du Groupe et 61% du résultat d'exploitation (EBIT).

RISQUE LIÉ À LA CONCURRENCE

Identification du risque

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

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

Gestion du risque

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

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

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

RISQUE LIÉ AUX PARTENARIATS ET AUTRES ACCORDS STRATÉGIQUES

Identification du risque

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

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

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

Gestion du risque

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

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS INTERNATIONALES

Identification du risque

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris dans des pays émergents, notamment en Amérique latine et dans une moindre mesure en Europe centrale. En 2013, environ 60% 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 élaboré des plans d'actions visant à réduire au maximum les effets de ce risque, en particulier dans les domaines juridiques et financiers.

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

3.3 RISQUES DE MARCHÉ

3.3.1 PRÉAMBULE

Identification du risque

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de taux d'intérêts, de financement et liquidité, au risque de contrepartie et de taux de change. Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées en Note 23 des comptes consolidés page 182.

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 (99,8% 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 2013, la part de la dette à taux fixe après couverture s'élève à 37% de la dette brute totale et à taux variable à 63% (cf. Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.1. Analyse taux fixe/taux variable, dans l'annexe aux comptes consolidés page 182).

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 2 086 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont 1 316 millions d'euros en Trésorerie et autres placements de trésorerie (cf. Note 21. Trésorerie et autres placements de trésorerie, dans l'annexe aux

comptes consolidés page 180) et 770 millions d'euros en Fonds réservés (cf. Note 27. Variation du besoin en fonds de roulement, des titres à rembourser et des fonds réservés, paragraphe B. Variation des fonds réservés, dans l'annexe aux comptes consolidés page 195).

Le taux de placement moyen s'élève à 3,7% au 31 décembre 2013 et 4,1% au 31 décembre 2012.

Une variation des taux de 100 points de base aurait un impact de l'ordre de 11 millions d'euros sur les produits d'intérêt du Groupe en 2014. Ce résultat est obtenu en retenant l'hypothèse que les fonds placés restent identiques sur une année avec la même contre-valeur nominale en euros et avec la prise en compte effective des taux d'intérêt fixes et maturités de placement connus au 31 décembre 2013.

Les placements dont les maturités sont supérieures à un an représentent 31% au 31 décembre 2013 et 32% au 31 décembre 2012.

Gestion du risque

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

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

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

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

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

Les instruments relatifs à la dette financière portent sur un encours notionnel de 1 067 millions d'euros qui viennent en adossement du

crédit *Term Loan* de 200 millions d'euros et des dettes obligataires de 1 275 millions d'euros. Les instruments relatifs aux placements portent quant à eux sur un encours notionnel en contre-valeur de 388 millions d'euros.

Ces instruments sont présentés en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.2. Couverture du risque de taux d'intérêt, dans l'annexe aux comptes consolidés page 182.

L'impact d'une variation des taux d'intérêt de 100 points de base sur la dette brute de 1 465 millions d'euros au 31 décembre 2013 est présenté en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe A.3. Sensibilité au risque de taux, dans l'annexe aux comptes consolidés page 182.

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 40 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 real 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 2013, la Société dispose d'instruments de couverture de change sur des flux de capitaux dont les maturités sont inférieures à 6 mois à la date de clôture pour des montants notionnels limités.

Le montant des gains et pertes de change sur le compte de résultat de l'exercice 2013 est présenté en Note 8. Résultat financier, dans l'annexe aux comptes consolidés page 165.

L'impact d'une variation de 10% du taux de change des principales devises est présenté en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe B.3. Sensibilité au risque de change, dans l'annexe aux comptes consolidés page 184.

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 dans lesquelles sa trésorerie est investie et pour les instruments financiers liés aux taux d'intérêt et taux de change. La défaillance d'un de ces établissements ou la dégradation de la situation financière d'un tel établissement pourrait entraîner une perte financière pour Edenred.

Gestion du risque

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

Les détails sur les contreparties avec lesquelles le Groupe travaille sont présentés en Note 23. Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés, paragraphe D. Risque de crédit et de contrepartie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 185.

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

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

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

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

3.3.5 RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

Identification du risque

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

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

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

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement d'une part par l'échéancier de ses dettes financières donnant lieu au paiement d'intérêts (obligataires, bancaires...) et ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées à des détenteurs d'intérêt ne conférant pas le contrôle) et d'autre part, par les flux futurs de paiements sur les instruments dérivés (voir Note 23.C. Risque de liquidité des comptes consolidés, page 184).

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

Gestion du risque

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe vise à réduire son exposition (a) en centralisant ses sources de financement au niveau de la Direction Trésorerie et

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

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

Edenred dispose en permanence de lignes de crédits confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (cf. Note 22. Dettes financières et autres passifs financiers, paragraphe B.2 Lignes de crédit, dans l'annexe aux comptes consolidés page 181). Ainsi, au 31 décembre 2013, Edenred disposait de 707 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées dont 700 millions d'euros ont pour échéance fin avril 2018.

Concernant les actifs placés, le Groupe veille à ce qu'ils puissent être investis, cédés ou clôturés dans un délai maximum de cinq jours ouvrés. La majeure partie des supports d'investissement est constituée de dépôts à terme bancaire à taux fixe, de comptes bancaires financiers rémunérés ou de titres de créances négociables (TCN) sous forme de certificats de dépôt principalement. Le détail des actifs placés est présenté en Note 21. Trésorerie et placements de trésorerie, dans l'annexe aux comptes consolidés page 180.

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 2013 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.

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 poursuit une politique d'assurance en matière de vol décrite dans la section 3.7 Transfert des risques sur le marché des assurances, page 56.

MIGRATION DU SUPPORT PAPIER VERS LES SUPPORTS DÉMATÉRIALISÉS

Identification du risque

Le Groupe développe les supports électroniques (cartes, internet, téléphonie mobile) pour ses différentes solutions. Si la migration du support papier vers les supports dématérialisés (cf. la section 1.3.2.4 Accélération du passage au numérique page 19) présente des opportunités pour accroître le volume des titres émis et pour vendre des services à valeur ajoutée, tout en réduisant le risque de vol de titres, elle comporte également un certain nombre de risques. Cette migration pourrait avoir tendance à réduire la durée de rétention moyenne du *float*, c'est-à-dire l'intervalle entre la vente des produits et leur remboursement. Les paiements sur les produits électroniques passent souvent par des réseaux appartenant aux tiers (notamment à des systèmes de paiements ou à des réseaux bancaires), qui prélèvent des commissions et imposent des règles parfois contraignantes.

Gestion du risque

L'expérience de la dématérialisation déjà opérée au Brésil par Edenred depuis plusieurs années montre que la réduction de la durée de rétention moyenne du *float* est plus que compensée par l'augmentation du volume d'émission liée à la migration vers les supports dématérialisés. Le passage au support dématérialisé permet le développement de solutions qui ne sont pas envisageables sur support papier, ce qui entraîne au total une augmentation du *float* en valeur.

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.

FACTEURS DE RISQUES

3.5 Risques liés à la stratégie de croissance et à la structure 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.

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.

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 80 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 prédéveloppement 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 élaboré 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 2013, les montants nets des goodwill et des immobilisations incorporelles inscrits au bilan consolidé du Groupe s'élevaient respectivement à 574 et 132 millions d'euros. Le Groupe estime que les comptes consolidés pour l'exercice 2013 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'entrainer 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 analyser et lorsqu'il le juge nécessaire, définit un plan d'action adapté.

Risques fiscaux

Identification du risque

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

Gestion du risque

Les filiales, avec l'appui du département juridique et fiscal et/ou un cabinet extérieur, veillent à être en conformité avec les législations fiscales nationales. Toutefois, le Groupe est actuellement sujet à divers contentieux fiscaux. Ceux-ci sont détaillés dans la Note 29. Litiges de l'annexe aux comptes consolidés page 196.

Risque lié à la sensibilité à la notation

Identification du risque

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

Gestion du risque

La politique financière du Groupe vise à maintenir une notation Strong Investment Grade. À cet égard, Edenred présentait un niveau de ratio estimé « FFO ajusté/dette nette ajustée » de 38% au-dessus du seuil attendu par S&P au 31 décembre 2013 (cf. rapport de gestion « Ratios et indicateurs clés » des comptes consolidés page 38).

Le groupe Edenred bénéficie d'un rating BBB+/ perspective stable auprès de S&P depuis juin 2010. L'agence de notation a confirmé ce rating dans ses publications des 15 avril 2011, 5 octobre 2011, 27 avril 2012, 23 octobre 2012, 26 mars 2013 et publication générale de S&P sur les notations des Corporates EMEA du 22 janvier 2014 suite à la publication S&P sur la nouvelle méthodologie Corporate publiée le 19 novembre 2013.

Aucune clause liée à la notation de la Société (éventuel cas d'exigibilité anticipé) n'est contenue dans les contrats relatifs aux dettes obligataires et au crédit *Term Loan*. L'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis en septembre 2010, l'emprunt obligataire de 225 millions d'euros émis en mai 2012 et l'emprunt obligataire de 250 millions d'euros émis en octobre 2013 ont chacun fait l'objet d'une notation spécifique à leur mise en place selon les usages de place. En outre, le contrat de crédit *Term Loan*, dont l'encours résiduel s'élevait à 200 millions d'euros au 31 décembre 2013, ne prévoit aucun cas de défaut pouvant survenir en raison du niveau du ratio de levier (Dette Nette consolidée/Excédent Brut d'Exploitation).

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 et d'être soumis à des contrôles fiscaux et administratifs.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la Note 29. Litiges, de l'annexe aux comptes consolidés page 196.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas pour une période couvrant les douze derniers mois, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (incluant toute procédure en suspens, étant précisé qu'à la connaissance de la Société, celle-ci n'est menacée d'aucune procédure) qui a eu récemment ou pourrait avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe⁽¹⁾.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. Note 2. Principes comptables de l'annexe aux comptes consolidés page 151).

Les provisions pour litiges, constituées dès la réception par le Groupe d'une assignation et en fonction de l'appréciation du risque faite en concertation avec les Conseils externes du Groupe, sont présentées dans la Note 25 Provisions, de l'annexe aux comptes consolidés page 189.

Enfin, Edenred n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan autres que ceux figurant dans la Note 30. Engagements hors bilan de l'annexe aux comptes consolidés page 198.

3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES

Edenred transfère les risques opérationnels auprès des marchés d'assurance *vía* 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 2012, En 2013, 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 *vía* le programme du Groupe. Edenred réalise ses activités sur près de 170 sites répartis dans 40 pays à fin 2013.

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

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

Le marché de l'assurance en 2013, a permis au Groupe de maintenir le montant des solutions de transferts mises en œuvre.

(1) La partie Risques exogènes figure en partie 3.2, page 48.

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Introduction	58
Gouvernance, organisation et diffusion de la démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	58
Éléments de méthodologie	59
4.1 INFORMATIONS SOCIALES	59
4.1.1 Chiffres clés	60
4.1.2 Principales politiques RH et réalisations 2013	61
4.1.3 Annexe bilan social : données chiffrées Groupe 2013	70
4.1.4 Annexe bilan social France 2013	71
4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES	72
4.2.1 Ideal Meal pour promouvoir une alimentation saine	73
4.2.2 Ideal Care pour soutenir le développement des communautés locales	75
4.2.3 Autres données sociétales	76
4.2.4 Reconnaissance de l'engagement sociétal	79
4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	80
4.3.1 Ideal Green pour préserver l'environnement	80
4.3.2 Pollution et gestion de déchets	82
4.3.3 Utilisation durable des ressources	83
4.3.4 Lutte contre le changement climatique	85
4.3.5 Protection de la biodiversité	86
4.4 RAPPORT OTI RSE	87

INTRODUCTION

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

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

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

est né d'un enjeu de société : encourager la pause déjeuner des salariés pour améliorer les conditions d'hygiène et limiter l'usage de la « gamelle » sur le lieu de travail. Le programme « Ideal » va promouvoir cet engagement sous 3 axes : la promotion d'une alimentation saine, la préservation de l'environnement et le développement des communautés locales.

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

GOUVERNANCE, ORGANISATION ET DIFFUSION DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

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

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

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

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

blog), de partage de bonnes pratiques, d'outils, de méthodologies, et d'organisation d'événements ;

- des communications internes régulières, permettant également de diffuser notre 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 notre intranet collaboratif. Trois événements RSE sont organisés tous les ans pour fédérer les initiatives du Groupe : le premier autour du thème de l'environnement le 22 avril à l'occasion de la journée internationale de la Terre ; le second au moment de la Journée mondiale de l'Alimentation le 16 octobre ; le troisième autour du thème de la solidarité auprès des communautés locales, au cours de la journée « Eden for all » qui a lieu le 10 décembre ;
- aux parties prenantes externes d'Edenred : la politique sociale, sociétale et environnementale du Groupe, de même que les principales réalisations, sont communiquées via le site internet, le Document de Référence et la brochure institutionnelle du Groupe, ainsi qu'au moyen de communiqués de presse dédiés aux actualités.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux

Afin de se conformer aux obligations issues des lois Grenelle II et Warsmann IV, Edenred a redéfini ses indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux en 2012. Ces indicateurs s'inspirent largement du GRI (Global Reporting Initiative) et du Pacte Mondial des Nations Unies (Global compact). Une table de concordance des informations publiées dans le présent document avec l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible page 297.

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

Périmètre de consolidation

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

S'agissant des informations sociétales et environnementales, le nombre d'entités soumises au reporting a été élargi chaque année

depuis la création d'Edenred : 14 filiales en 2010, 33 filiales en 2011, 35 filiales en 2012 et 36 filiales en 2013 sur les 40⁽¹⁾ pays du Groupe représentant 99,21% des collaborateurs du Groupe. Sur les quatre filiales restantes, trois sont d'une taille non significative pour les données environnementales et sociétales (moins de trois collaborateurs dans la filiale) et la dernière a été intégrée en cours d'année (Colombie). Les *joint-venture* sont comptabilisées à 100% à l'exception de celles qui ont été intégrées en cours d'année.

Recueil et remontée des données RH et RSE

Le processus de collecte et remontée des données RH et RSE a été revu en 2012 dans une optique de fiabilisation et sécurisation. 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 dans leur cohérence par le département RH (pour les données sociales) et le département RSE (pour les données sociétales et environnementales).

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

INTRODUCTION

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

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

(1) Tenant compte de l'ouverture de la Colombie en février 2013.

Les valeurs du groupe Edenred

Esprit entrepreneurial

L'esprit pionnier est le moteur du dynamisme d'Edenred. Nous aimons parler « d'exploration » de nouveaux pays et de « découverte » de nouvelles solutions.

Innovation

Rejoindre Edenred, c'est intégrer une dynamique de forte croissance, avec un esprit start-up. Nous encourageons tous les jours nos collaborateurs à expérimenter pour accélérer le passage de la découverte à la mise sur le marché.

Performance

Chez Edenred, nous donnons les moyens à nos collaborateurs d'être les artisans de la performance du Groupe. Nous mettons en place de nouvelles solutions de collaboration, de communication et de partage, qui favorisent l'excellence opérationnelle.

Simplicité

La simplicité est un objectif permanent chez Edenred. C'est elle que nous recherchons dans nos modes de fonctionnement et nos solutions. Elle se traduit également dans les relations directes et conviviales que nous entretenons.

Partage

Le fonctionnement en réseau illustre notre sens du partage : nous nous inspirons les uns des autres en partageant nos succès, nos meilleures pratiques comme nos défis.

4.1.1 CHIFFRES CLÉS

4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31/12/2013

Au 31 décembre 2013, Edenred comptait 6 175 ⁽¹⁾ collaborateurs travaillant dans les différentes filiales du Groupe à travers le monde soit, en données comparables ⁽²⁾, 5,4% de collaborateurs de plus par rapport à décembre 2012.

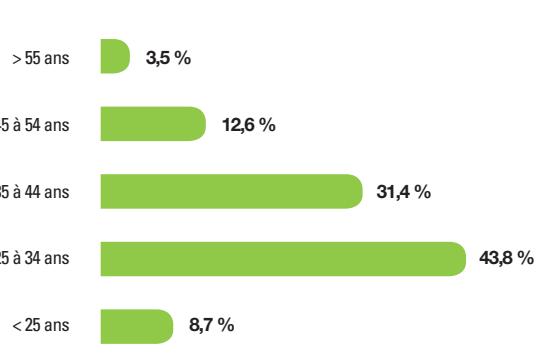
a) Répartition des effectifs par zone géographique

La diversité des implantations géographiques témoigne de l'internationalisation du Groupe : plus de 85% de salariés travaillent en dehors du territoire français à fin 2013.



b) Répartition des effectifs par âge

Edenred est une entreprise constituée de collaborateurs relativement jeunes : 53% des collaborateurs ont moins de 35 ans.



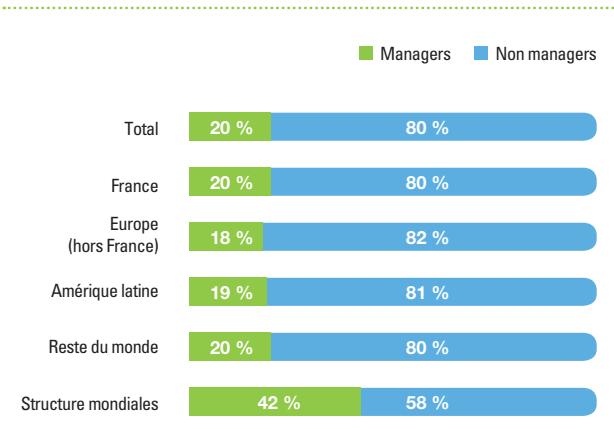
Nota : sont reportés dans la rubrique « Structures mondiales » les salariés d'Edenred International et des sièges régionaux.

(1) Effectif figé en personnes physiques au 31/12/2013.

(2) Sur un périmètre 2012 retraité en raison d'écart constatés.

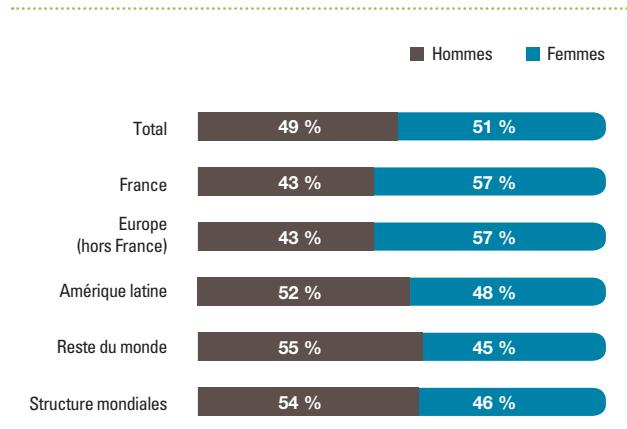
c) Répartition des effectifs par statut

La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation. Au 31 décembre 2013, les managers représentent 20% des effectifs du Groupe, répartis comme suit :



d) Répartition des effectifs par genre

Les femmes représentent 51% des effectifs d'Edenred, répartis dans les différentes zones géographiques comme suit :



4.1.1.2 Recrutements et départs au cours de l'année 2013

En 2013, le Groupe a recruté 1 868 salariés dont 53,6% en Amérique latine, 18,2% en Europe (hors France), 16,8% pour le reste du monde, 8,9% pour la France et 2,5% pour les structures mondiales. 77,6% des embauches ont été réalisées dans le cadre d'un recrutement externe en emploi permanent (57,1%) ou dans le cadre d'acquisition de nouvelles sociétés (20,5%).

Dans le même temps, 1 547 départs⁽¹⁾ ont été recensés dans les différentes filiales. Les départs sont majoritairement (70,2%) intervenus dans le cadre de démissions, de fin de contrats non permanents, de rupture période d'essai, de retraite, ou encore

correspondent à une mobilité dans le Groupe. Les licenciements, tous motifs confondus, représentent 29,8% des départs. Dans 83,9% des cas, il s'agit de licenciements individuels.

4.1.1.3 Organisation du travail

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

En 2013, 95% des collaborateurs sont liés au groupe Edenred par un contrat à durée indéterminée et plus de 96% de collaborateurs travaillent à temps complet.

4.1.2 PRINCIPALES POLITIQUES RH ET RÉALISATIONS 2013

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

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

Cette approche pragmatique vise à développer un socle commun cohérent à l'échelle mondiale, en soutien de l'accélération du développement opérationnel des activités. Elle permet aussi de

conserver l'agilité des entités, force de l'organisation multi-locale du Groupe.

Les grandes politiques Ressources humaines du groupe Edenred reposent sur trois piliers :

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

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

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. La formation et les évaluations individuelles sont des étapes clés pour développer la performance des organisations et des personnes.

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

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

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

La formation tient une place prépondérante dans notre développement stratégique. En 2013, 4 677 collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année, soit 76% de l'effectif. L'ensemble des données chiffrées relatives à la formation figure page 70⁽¹⁾.

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 l'entité, ainsi qu'avec leurs objectifs de développement personnel. Les souhaits de formation des collaborateurs sont partagés avec leur management, puis recensés grâce aux évaluations annuelles. Ceux-ci sont ensuite croisés avec les besoins business (opérationnels et organisationnels) plus « macro » : l'émergence de nouveaux métiers, de nouveaux objectifs opérationnels, de nouvelles solutions, etc. La plupart des pays sont dotés d'un plan de formation, qui consiste en un programme structuré, cohérent par rapport aux principes clés de la formation, à la stratégie de croissance d'Edenred et au contexte du pays.

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

a1) 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 2013 ont été les suivantes :

- renforcer les expertises commerciales, technologiques et fonctionnelles :
 - formations à destination des commerciaux (Espagne, Finlande, Pologne) ;

- accompagnement de la dématérialisation (programme 2013 en France : « culture numérique pour tous » à destination de tous les collaborateurs) ;
- gestion de la relation client ;
- formations produits ;
- nouvelles technologies.
- renforcer les compétences managériales : plusieurs programmes ont été développés dans les filiales du Groupe (Amérique latine, Europe et Asie) pour renforcer les compétences managériales clés, notamment en matière de management d'équipe, de conduite du changement, de leadership et de techniques de communication ;
- dispenser des formations linguistiques, notamment en anglais et en espagnol pour encourager les échanges au niveau international ;
- développer les pratiques de sécurité : des formations sécurité incendie et premiers secours sont régulièrement proposées en local, afin de garantir aux équipes la sécurité de leurs conditions de travail.

Les formations peuvent être réalisées par des experts internes ou des organismes de formation. Les modalités pédagogiques peuvent être diverses : présentiel, e-learning, blended-learning, on the job learning, etc.

a2) Les formations au niveau Groupe

À ces programmes locaux s'ajoutent des formations initiées au niveau mondial. Celles-ci visent à répondre aux priorités stratégiques Groupe. Les priorités 2013 ont concerné plus particulièrement :

- **Des formations liées à la stratégie et au développement de nouvelles solutions** : Edenred propose à l'ensemble de ses pays des formations pour leur transition vers la dématérialisation. Destinées aux Directeurs de pays, Directeurs fonctionnels et développeurs, ces formations initiées en 2010 ont pour but d'accompagner le déploiement de solutions numériques dans toutes les zones et de soutenir l'innovation. En 2013, plus de 500 collaborateurs ont suivi ces formations portant le nombre de participants à plus de 1 200 dans 35 pays depuis leur lancement en 2010. En 2013, les formations suivantes ont été dispensées :
 - formations à la monétique ;
 - formations au mobile et au numérique ;
 - formations aux méthodologies de mise en place de programmes cartes et de gestion des frais professionnels.
- **Le programme de diffusion de l'approche managériale Customer Inside**, qui a poursuivi sa diffusion en 2013 :
 - impact des mécanismes comportementaux dans la prise de décision ;
 - écoute et questionnement ;
 - excellence opérationnelle ;
 - différenciation : parcours clients, fidélisation clients.

(1) Précision : les formations payées partiellement par notre filiale au Brésil n'ont pas été prises en compte.

b) Évaluer la performance de nos collaborateurs

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

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

Afin de favoriser l'appropriation de ce processus, certaines entités ont mis en place des formations dédiées à la gestion de la performance, à destination des managers ou des collaborateurs. C'est ainsi que la Roumanie, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Brésil et Edenred International ont bâti des formations spécifiques, permettant d'insister sur l'importance de l'entretien annuel d'évaluation.

La fonction RH, une fois les évaluations individuelles collectées, bâtit son 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 6 175 collaborateurs d'Edenred sont acteurs de la transformation du Groupe. Mobiliser le plein potentiel de chacun est un enjeu clé pour la réussite et une ambition partagée dans tous les pays.

a) Offrir une gestion de carrière motivante

Chez Edenred, il n'y a pas de parcours standard. Nous avons un principe clé, cohérent avec notre esprit entrepreneurial : chaque collaborateur est acteur de son développement et de sa carrière. L'évolution du Groupe et l'agilité de nos structures permettent d'offrir à nos collaborateurs de nouvelles opportunités. Dans de nombreux pays, notamment les pays de taille réduite à forte croissance, les collaborateurs cumulent plusieurs responsabilités 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. Les postes à pourvoir font ainsi l'objet d'une publication en interne, comme c'est notamment le cas aux États-Unis, au Chili, en Turquie. 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 3 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.

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

b) Gérer nos talents et préparer l'avenir

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

- la Talent Week, qui s'adresse aux jeunes talents du Groupe, alterne les sessions de travail sur les grandes orientations stratégiques d'Edenred, les défis des années à venir et des temps de *networking* avec les membres du Comité exécutif et d'Edenred International. Sont ici ciblés des collaborateurs dont l'engagement et le potentiel d'évolution au sein du Groupe sont reconnus. L'édition 2013 a réuni en avril dernier 37 collaborateurs représentant toutes les zones du Groupe ;
- l'Executive Induction Seminar, qui donne l'opportunité aux nouveaux Executives d'appréhender une vision Groupe plus large, d'échanger avec les membres du Comité exécutif et d'Edenred International et de développer leur réseau international.

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

En complément de ces programmes talent, un plan de succession ciblé sur le top 100 du Groupe, a été travaillé et revu courant 2013 par le Comité exécutif.

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

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

Les premiers pas sont clés. C'est pourquoi nous soignons l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein des équipes. La majorité des pays 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 notre culture d'entreprise et l'atmosphère caractéristique d'Edenred, faite de convivialité, de partage et de simplicité.

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

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

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

- des livrets d'accueil, permettant de donner des informations concrètes, utiles pour le quotidien des nouveaux collaborateurs ;

- une annonce de l'arrivée des nouveaux venus auprès de l'ensemble des collaborateurs (intranet ou communication dédiée, comme c'est le cas avec l'initiative « New People on the blocks » au Brésil) ;
- des sessions de feedback avec le RH et/ou le manager N+1, au bout d'un mois, puis trois mois, et enfin six mois (par exemple, en Allemagne) ;
- un programme de mentorat proposant des binômes avec un collaborateur plus expérimenté (par exemple, en Slovaquie) ;
- des journées « vis ma vie », permettant d'expérimenter le quotidien d'un collègue et de découvrir un nouveau métier (par exemple, en France).

d) Nos dispositifs de reconnaissance

d1) Au niveau Groupe

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

Chaque année, cinq Ewards d'Or et dix Ewards d'argent sont remis lors de notre cérémonie des Ewards. Les Ewards d'équipe (en moyenne, 2 à 3 par an) honorent des équipes qu'elles soient nationales ou internationales, métiers ou projets. Depuis la création de ce dispositif en 2011, près de 45 collaborateurs de tous continents et sept équipes projets ont ainsi été récompensés.

d2) Au niveau régional ou local

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

Le Royaume-Uni a quant à lui introduit dans sa plateforme d'avantages collaborateurs un module dédié à la reconnaissance des mérites individuels. Ce module d'*e-recognition* permet aux collaborateurs de nominer les pairs qu'ils trouvent particulièrement exemplaires, en lien avec les valeurs Edenred et les comportements Customer Inside. L'attribution des prix est de la responsabilité du management local, qui accorde des prix d'excellence Or et Argent à partir de la liste des nominés constituée en ligne.

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

e) Rémunération et avantages aux salariés

e1) Rémunération

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

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

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

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

La masse salariale brute du Groupe s'élève à 186 millions d'euros⁽¹⁾ dont 59% pour l'Europe (incluant les Structures mondiales), 30% pour l'Amérique latine et 11% pour le reste du monde, soit une augmentation totale de 4,52% par rapport à 2012.

e2) Solutions et services Edenred

Nos collaborateurs sont nos premiers ambassadeurs et promoteurs. 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*[®] ;
- motiver et récompenser : *Shopping Card*[®], *Ticket Kadeos*[®], *Ticket Compliments*[®], Chèques Sports et Culture.

Dans certains pays, comme en **République tchèque, en Hongrie, au Royaume-Uni, et en Chine**, 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 salariés aux résultats du Groupe

Edenred associe les salariés 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.

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

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

En France

Les salariés d'Edenred International et de la France sont associés aux résultats du Groupe par le biais de **l'accord de Participation Groupe**. La Participation a pour objet de garantir collectivement aux salariés le droit de participer aux résultats de l'entreprise. Elle prend la forme d'une participation financière à effet différé, calculée en fonction 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 salariés des différentes sociétés françaises du Groupe, un accord de Groupe a été signé en novembre 2010 prévoyant une réserve spéciale unique de participation et mutualisée. Le montant des primes de Participation varie en fonction des résultats annuels du Groupe.

Indépendamment de cet accord mutualisé, les sociétés françaises du Groupe (Edenred International et filiales françaises) ont toutes conclu un **accord d'intéressement** destiné également à associer les salariés aux performances de leur entreprise.

À noter qu'en 2013, toutes les filiales françaises ont versé un intérressement. À noter également que l'ensemble des salariés du Groupe en France ont bénéficié en 2013 d'une prime dividende en complément du dispositif d'Intérressement et de Participation, dans le cadre de la loi de partage des profits du 28 juillet 2011.

Au Brésil

L'ensemble des salariés sont éligibles au plan de « participation au profit et aux résultats (PPR) ». Par ce dispositif, les salariés sont associés aux performances de l'entreprise. Une partie (20%) de cette rémunération variable et différée est directement liée aux résultats de l'entité. L'autre partie (80%) repose sur des objectifs individuels.

e3) Épargne salariale

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

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

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

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

e4) Rémunération en capital

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

Ce programme de rémunération en capital est d'une durée de 5 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 90).

4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail

a) Être une « Best Place to Work »

Performance et bien-être caractérisent la mission d'Edenred vis-à-vis de ses clients comme de ses collaborateurs. Améliorer la qualité de vie au travail est donc un enjeu fort pour le Groupe. Dans cette optique, l'ambition partagée des 40 pays est d'être reconnus comme « 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, nous plaçons au cœur de nos préoccupations le bien-être, la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

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

En 2013 :

- 19 de nos entités ont obtenu une certification ou sont engagés dans des démarches de certification de qualité de vie au travail ;
- 63% de nos collaborateurs travaillent dans un environnement certifié ou engagé dans une démarche de certification de qualité de vie au travail.

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

- l'institut Great Place To Work a été choisi par 12 entités. En 2013, nous sommes fiers que deux de nos pays soient particulièrement bien classés : notre filiale en Uruguay a obtenu la première place du classement national, notre entité au Brésil occupe la deuxième place du classement national ;

- les conditions de travail des collaborateurs sont évaluées sur la base de trois dimensions clés : la confiance, la fierté du travail entrepris et la convivialité ;
- le sondage Investors in People a été retenu par la Grèce. Il s'agit ici d'un audit centré sur les pratiques managériales de l'entreprise ;
- le label « Best Employer » d'AON Hewitt a été accordé à la République tchèque ;
- la certification SA 8000 a été reconfirmée pour l'Italie en 2011, pour une durée de 3 ans. Cette norme internationale est une garantie des droits des travailleurs dans le monde ;
- l'enquête « Best Company » a été choisie par le Royaume-Uni ;
- via le site Kununu, une plateforme web d'évaluation d'entreprises, l'Autriche a été classée par ses salariés dans le peloton de tête du classement des entreprises où il fait bon travailler ;
- des agences locales ont mené des enquêtes de climat interne pour la Finlande et la Roumanie.

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

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

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

- flexibilité des horaires de travail :
 - la Suède encourage ainsi le travail à temps partiel pour les personnes ayant des enfants en bas âge, de même que la Slovaquie, l'Autriche, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Pays-Bas,
 - en Inde, la durée hebdomadaire du travail est passée de 6 jours à 5 jours par semaine, soit en deçà de la durée légale de travail ;
- avantages bien-être à nos collaborateurs : cours de sport et de danse, séances de yoga, corbeilles de fruits, ateliers prônant une alimentation équilibrée, ateliers artisanat, etc. ;
- mise à disposition de services de conciergerie, permettant de prendre en charge pour les collaborateurs certaines tâches privées pendant les heures de travail, les déchargeant ainsi de ces démarches ;
- soutien à la parentalité :
 - à la naissance d'un enfant : primes de naissance, programme Futures Mamans (Brésil), incitation à prendre un congé parental.
 - en 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 CESU en France, *Ticket Junior*® en Autriche) ;
 - 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 notre engagement dans ce domaine, l'Autriche a été primée comme la troisième entreprise « best family-friendly », tandis que l'Espagne a reçu une certification de « Family Responsible Company ».

c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité

La diversité est créatrice de valeur et de performance chez Edenred. C'est pourquoi nous valorisons et cultivons la diversité de nos profils et nous attachons à lutter contre toute forme de discrimination.

c1) Diversité de nos profils

Nous nous définissons comme une société multi-locale et nous tenons beaucoup au multiculturalisme de notre Groupe. Nous sommes conscients que la diversité de nos collaborateurs fait notre force et notre richesse. Nous intervenons sur des marchés variés et complexes : la diversité de nos collaborateurs reflète la diversité géographique de nos clients. Par exemple, notre filiale aux États-Unis regroupe pas moins de 14 nationalités, avec 12 langues différentes parlées pour 50 collaborateurs. En Allemagne, 11 nationalités se côtoient parmi une centaine de collaborateurs.

Dans ce contexte multiculturel, l'égalité des chances s'inscrit dans le principe d'équité qui sous-tend l'ensemble de notre approche RH. Elle vise à garantir aux salariés d'avoir 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 notre engagement de respect de toute forme de différence, nous avons conclu différents accords ou mis en œuvre des politiques et plans d'actions ciblés. Nous sommes particulièrement vigilants 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, notre filiale au 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 se doit de lutter au quotidien contre toute forme de discrimination et de sensibiliser les collaborateurs à la gravité de comportements discriminatoires, pouvant donner lieu à des procédures disciplinaires. Les collaborateurs, quant à eux, sont aussi garants de la non-discrimination et doivent remonter au management tout incident discriminatoire ;
- la filiale PPS a elle aussi mis en place une politique dédiée à l'égalité des chances ;
- notre filiale en Italie a fait partie des premiers signataires de la Charte pour l'égalité des chances et la parité au travail (*Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*), développée avec le ministère du Travail et le ministre de l'Égalité des Chances. Il s'agit d'une déclaration d'intention, souscrite volontairement par des entreprises de toute taille, pour la diffusion d'une culture d'entreprise et d'une politique de Ressources humaines innovantes, sans discrimination ni préjugés.

c2) Égalité professionnelle hommes – femmes

À fin 2013, les femmes du groupe Edenred représentent 51% des effectifs et occupent 40% 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 en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis) ;
- un accord sur l'égalité professionnelle hommes – femmes, comme celui signé par la France en décembre 2011. 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 ;
- des études externes sur l'égalité effective des salaires, telle l'étude réalisée pour l'Allemagne courant 2013. Cette étude, réalisée à l'initiative du ministère de la Famille sur 130 sociétés allemandes, a consacré notre filiale Edenred en Allemagne à la première place, avec une parfaite égalité de salaires hommes – femmes ;
- une certification externe de « meilleures sociétés où travailler pour les femmes » : pour la troisième année consécutive, notre filiale au Mexique a pris part à l'enquête « Best Workplaces in Gender Equality » et se positionne en 2013 à la onzième place du classement.

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

Edenred a adopté une politique volontariste en signant un premier accord de Groupe (applicable au sein des filiales de la France et d'Edenred International) relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de cet accord triennal, entré en vigueur en janvier 2012, Edenred prend l'engagement de faire progresser le taux de personnes en situation de handicap dans l'effectif de +2% d'ici au 31/12/2014.

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, telles le Mexique, les États-Unis, la Chine. La filiale belge a, elle, établi un partenariat avec un centre de formation et de réadaptation professionnelle (Proorienta), qui a abouti à l'emploi de cinq personnes malentendantes. Lors des réunions nationales d'information, la filiale recourt à des interprètes en langues de signes ;
- emploi indirect de personnes en situation de handicap, comme c'est le cas en Roumanie pour des formations linguistiques, ou 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 ;

- création d'une cellule handicap pour les filiales françaises, avec des référents internes. Ceux-ci sont en charge notamment du développement des outils de recrutement, de la création de partenariats avec le secteur protégé, de l'information et la sensibilisation des collaborateurs au handicap ;
- actions de communication et sensibilisation des collaborateurs :
 - une page sur l'intranet France est aujourd'hui entièrement dédiée au sujet et aux différentes actions menées,
 - la série « J'en crois pas mes yeux », cofinancée par la France, a poursuivi sa diffusion en 2013. Cette série met en relief des scènes de la vie quotidienne au bureau. Les épisodes sont accessibles sur l'intranet France,
 - la semaine nationale du Handicap, organisée par la France du 18 au 22 novembre 2013, où se sont succédé différentes initiatives : une exposition Handisport s'est tenue toute la semaine pour sensibiliser les employés aux exploits réalisés par ces athlètes. En parallèle, des sessions de sensibilisation à la surdité et à la malvoyance ont été organisées pour faire comprendre les enjeux de ces handicaps en entreprise. Les collaborateurs ont également pu assister à une intervention « Entreprises, osez l'ESAT⁽¹⁾ ».

c4) Emploi des seniors

Dès la fin de l'année 2010, Edenred International s'est engagé à favoriser l'emploi et le maintien dans l'emploi des seniors. Cet engagement s'est concrétisé par la signature d'un accord collectif triennal, conformément à nos obligations légales en la matière, avec pour mesure principale l'engagement de maintenir au minimum une part de 4,5% de salariés de plus de 55 ans dans les effectifs d'Edenred International. En soutien de cette mesure, différentes dispositions favorables ont été prises notamment en matière de recrutement, d'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, d'amélioration des conditions de travail, de développement des compétences, d'aménagement des fins de carrière et de transmission des savoirs et des compétences. Un plan d'actions semblable a également été mis en place au sein des filiales de la France.

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

Dans certains pays, en raison du contexte local et législatif, les actions en faveur de l'emploi des seniors ne peuvent être mises en place. Ainsi, aux États-Unis, l'âge est une donnée qui n'est pas communiquée à l'employeur.

d) Favoriser le dialogue social

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

(1) *Établissement et Service d'Aide par le Travail.*

L'on dénombre trois niveaux de dialogue social au sein du groupe Edenred.

d1) À l'échelon des pays

Les avancées sociales dans les différentes filiales du Groupe témoignent par ailleurs du dynamisme du dialogue social avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel. 59,4% de salariés Edenred évoluent ainsi au sein d'entités dotées d'instances représentatives du personnel et 49% d'entre eux sont actuellement couverts par une convention ou un accord collectif.

Vingt-neuf accords collectifs ont été signés en 2013 dans les différents pays du Groupe sur des thèmes variés : rémunération, participation aux bénéfices, accord de Génération, organisation du temps de travail, égalité professionnelle Hommes/Femmes, santé et sécurité au travail, gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

d2) À l'échelon du Groupe en France

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

Créé en 2011 par accord collectif, le Comité de Groupe est composé de huit 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 2013.

d3) À l'échelon européen

La représentation des salariés au niveau national varie entre les pays. Convaincu que l'instauration d'un dialogue européen permettra de développer une conscience européenne et le sentiment d'appartenance commun à Edenred, le Groupe a prévu de créer prochainement un Comité d'entreprise européen (*European Works Council*). Pour ce faire, un Groupe spécial de négociation comprenant des représentants de 19 pays européens, a été mis en place et se réunira courant 2014 pour négocier les conditions de fonctionnement, les attributions du Comité ainsi que les modalités du dialogue européen. Le Comité d'entreprise européen aura vocation à réunir les intérêts de l'entreprise et des salariés, dans une démarche constructive, en traitant de l'ensemble des questions de caractère transnational dans un esprit de concertation et de dialogue.

e) Protéger la santé et assurer la sécurité de nos collaborateurs

En cohérence avec notre 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 figurent page 71.

e1) La prévention des risques professionnels

Notre approche 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.

Pour les entités France et Edenred International

Les filiales de la France et d'Edenred International ont chacun mis en place un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont le rôle est de veiller à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et à l'amélioration des conditions de travail, notamment par l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les collaborateurs. L'ensemble des risques professionnels sont répertoriés dans un Document unique d'évaluation des risques professionnels, sur la base duquel un plan d'actions concret est établi pour réduire, voire éliminer, les risques identifiés.

Au Royaume-Uni

La filiale a signé une Charte politique sécurité encourageant les salariés à remonter à la hiérarchie tout risque pour leur sécurité et prendre toute mesure de nature à la préserver. L'ensemble des accidents sont reportés dans le cahier prévu à cet effet.

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. Le conseiller en prévention 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.

Au Brésil

Conformément à la législation en vigueur, l'entreprise réunit chaque année un Comité de prévention des accidents du travail « Internal Accident Prevention Committee » (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. Des sauveteurs secouristes au travail sont régulièrement formés pour porter secours en cas d'accident.

e2) Les risques psychosociaux

Pour les entités France et Edenred International

Les filiales de la France et d'Edenred International ont signé en juillet 2011 un premier accord de méthode visant à poser les bases d'une démarche globale en matière de prévention des risques psychosociaux au sein d'Edenred. Il s'agit de créer un indicateur collectif de santé, le dispositif d'évaluation de la santé au travail reposant sur des questionnaires anonymes remplis par les salariés

volontaires à l'occasion des visites médicales périodiques. L'outil d'évaluation ainsi développé permet au Médecin du travail, si le salarié en fait la demande, d'obtenir un diagnostic fin de l'état d'anxiété, de stress voire de dépression du salarié permettant une bonne prise en charge des salariés, dans le strict respect du secret médical. Par ailleurs, les données recueillies enrichiront une base de données collective permettant de construire des analyses et d'identifier les éventuels facteurs de risques pour en déduire un plan d'actions.

Les résultats de cette enquête, conduite pendant un an conjointement avec la médecine du travail, ont été dépouillés en 2013. Le comité de santé au travail, constitué des acteurs clés en matière de prévention des risques psychosociaux, s'est réuni en 2013 afin de réfléchir à l'élaboration d'un plan d'action efficace, dans un premier temps sur le périmètre d'Edenred International.

En Italie

La filiale a procédé en 2013 à une analyse des facteurs de stress liés à l'activité professionnelle. Les résultats ont été partagés avec le Comité d'Hygiène et de Sécurité et les syndicats. Le contenu a été tracé par un document collectif signé en juillet 2013.

e3) Protection sociale & autres avantages Santé

Protéger la santé de nos collaborateurs est l'un des axes majeurs de notre politique de bien-être au travail.

Nous sommes donc attentifs aux régimes de protection sociale offerts à nos collaborateurs dans l'ensemble de nos filiales. Le niveau de couverture des régimes obligatoires étant très variable d'un pays à un autre, chaque entité définit le niveau de couverture complémentaire qu'elle souhaite mettre en place en fonction de son contexte local, son plan de développement et ses capacités

financières. Des couvertures santé complémentaires sont proposées dans plusieurs filiales d'Edenred en Amérique latine, Europe et Asie :

- les collaborateurs en situation d'expatriation peuvent bénéficier, outre le régime local, d'un régime de protection sociale internationale spécifique en fonction du pays de destination et du niveau de la couverture sociale locale. Le principe affiché est d'assurer une continuité de la protection sociale par rapport au pays d'origine, notamment sur les droits à la retraite tout en respectant l'équité vis-à-vis des collaborateurs locaux ;
- les filiales de la France et Edenred International ont signé un accord de Groupe 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 ou d'un décès ;
- 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, éducateurs sportifs, médecins, etc.

De nombreuses filiales proposent des examens médicaux à leurs collaborateurs, notamment l'Autriche, la Suède, l'Italie et la Hongrie.

Dans d'autres pays, l'engagement se traduit également par des initiatives en faveur d'une bonne santé et/ou d'une alimentation équilibrée. C'est ainsi que sont organisées des « journées de la santé », des conférences ou ateliers sur la nutrition et la santé, des actions d'incitation à une pratique sportive régulière. La France organise des actions de sensibilisation à la santé et à la sécurité : journée Découverte SST, journée de lutte contre l'hépatite avec Santé En Entreprise, une campagne annuelle de vaccination contre la grippe, une journée centrée sur l'Alimentation saine et équilibrée, une semaine dédiée au bien-être (Bee Week). L'Allemagne diffuse régulièrement à ses collaborateurs des informations relatives à la santé.

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Informations sociales

4.1.3 ANNEXE BILAN SOCIAL : DONNÉES CHIFFRÉES GROUPE 2013

	France	Europe (hors France)	Amérique latine	Reste du monde	Structures Mondiales	Total 2013	Total 2012
Effectifs	720	1 737	2 470	1 046	202	6 175	5 915
% femmes	57,36%	56,59%	47,69%	44,84%	45,54%	50,77%	51,07%
% hommes	42,64%	43,41%	52,31%	55,16%	54,46%	49,23%	48,93%
Nombre de stagiaires	5	25	37	13	4	84	46
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	90,56%	92,75%	96,60%	95,60%	94,06%	94,56%	95,29%
ETP	659	1 710	2 545	1 034	189	6 136	5 809
Encadrement							
dont % de managers ⁽¹⁾	20,42%	18,36%	19,23%	20,27%	42,08%	20,05%	17,89%
dont % de femmes managers	51,02%	43,89%	36,21%	38,21%	32,94%	40,06%	42,25%
dont % d'hommes managers	48,98%	56,11%	63,79%	61,79%	67,06%	59,94%	57,75%
Formation							
Nombre d'heures de formation des salariés managers	3 664	7 227	13 706	2 754	1 507	28 858	36 047
Nombre d'heures de formation des salariés non-managers	10 258	15 864	30 255	14 256	1 678	72 311	71 194
Nombre d'heures de formation	13 922	23 091	43 961	17 010	3 185	101 169	107 241
Nombre de managers ayant suivi au moins une formation	133	255	504	112	51	1 055	1 392
Nombre de non-managers ayant suivi au moins une formation	489	894	1 717	455	67	3 622	3 434
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	622	1 149	2 221	567	118	4 677	4 826
Accidents du travail⁽²⁾							
Taux de fréquence des accidents de travail (en %)	7,97	2,37	4,21	1,37	10,70	3,78	3,83
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0
Taux de gravité (en %) ⁽³⁾	0,28	0,27	0,12	0,01	0,02	0,15	0,11
Taux d'absentéisme (en %) ⁽⁴⁾	4,25	2,78	2,03	1,40	1,16	2,37	2,25

Précisions sur les informations publiées :

Les effectifs sont comptabilisés en personnes physiques au 31/12 et en ETP (Équivalent Temps Plein).

La notion d'effectif vise à quantifier l'effectif contractuel en personnes physiques (uniquement les personnes liées par un contrat de travail, CDI et CDD – ce qui exclut les stagiaires, les prestataires et le personnel sous-traitant), quel que soit leur temps de présence ou leur temps de travail contractuel. L'effectif total en personnes physiques sert d'élément de base pour le calcul de plusieurs autres indicateurs.

L'Équivalent Temps Plein (ETP) vise à quantifier l'effectif sur une base comparable : le temps plein de référence, en vigueur au sein de chaque entité. Il s'agit ici de quantifier la force de travail opérationnelle au sein de l'organisation en tenant compte de la durée du travail et du temps de travail contractuel. Sont également pris en considération les stagiaires, les intérimaires.

(1) La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation.

(2) Accidents du travail : l'accident mortel ou non survenu au cours ou à cause du travail de toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit pour le groupe Edenred et ayant entraîné au moins une journée d'absence.

(3) Taux de gravité : rapport entre le nombre de journées de travail perdues suite à l'accident de travail multiplié par 1 000 et le nombre total des heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année civile.

(4) Le taux d'absentéisme est le quotient du nombre de jours d'absence par rapport au nombre de jours théoriques de travail (c'est-à-dire le nombre de jours qui auraient été travaillés sans absence). Ceci inclut les absences pour accidents du travail, accidents de trajet, maladies professionnelles et maladies non professionnelles.

4.1.4 ANNEXE BILAN SOCIAL FRANCE 2013

Les informations comprises dans le bilan social consolidé ci-dessous sont relatives à Edenred France et Accentiv' Kadéos formant ensemble une seule unité économique et sociale (UES) en matière d'obligations sociales.

	2013
Effectif	
Effectif total ⁽¹⁾	675
Pourcentage de femmes	57%
Pourcentage d'hommes	43%
Effectif par âge	
Moins de 25 ans	5%
25 à 34 ans	41%
35 à 44 ans	35%
45 à 54 ans	13%
Plus de 55 ans	5%
Nombre de collaborateurs en Contrat à durée indéterminée	613
Nombre de collaborateurs en Contrat à durée déterminée	62
Nombre de collaborateurs en Contrat à temps partiel	38
Collaborateurs de nationalité étrangère ⁽²⁾ (en % de l'effectif total)	4%
Recrutement	
Nombre d'embauches par Contrat à durée indéterminée	57
Nombre d'embauches par Contrat à durée déterminée	104
Rémunération	
Masse salariale brute ⁽³⁾ (en millions d'euros)	26
Intérressement collectif 2012 versé en 2013	
Nombre de bénéficiaires ⁽⁴⁾	766
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	1 848
Supplément d'intéressement 2012 versé en 2013	
Nombre de bénéficiaires ⁽³⁾	766
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	214
Participation 2012 versée en 2013	
Réserve Spéciale de Participation nette ⁽³⁾ (en euros)	906 754
Nombre de bénéficiaires ⁽⁴⁾	776
Montant médian net par bénéficiaire (en euros)	714
Conditions d'hygiène et de sécurité	
Nombre de réunions de CHSCT ⁽⁵⁾	6
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	177
Relations professionnelles	
Accords collectifs signés en 2013	2
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	66 h
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	24

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre 2013, quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.

(3) S'agissant d'un accord de Groupe, l'ensemble des sociétés juridiques en France sont concernées – condition d'ancienneté : trois mois de présence dans l'exercice.

(4) Le montant de la réserve spéciale de participation est déterminé, pour chaque exercice, par la somme des réserves de participation, telles qu'elles auraient été calculées (calcul selon formule légale) séparément dans chaque société du Groupe, partie à l'Accord.

(5) CHSCT : Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail.

4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

INTRODUCTION

Avec l'invention de *Ticket Restaurant*® en 1962, Edenred a participé à la démocratisation de la pause déjeuner des salariés. Depuis, Edenred contribue au progrès social grâce à ses programmes qui facilitent la vie des salariés et des citoyens. Le Groupe s'est ainsi engagé dans une démarche de Responsabilité sociétale au quotidien en cohérence avec ses activités. « Ideal » est le nom de cette démarche sociétale, qui a été formalisée au sein du Groupe en 2012 et communiquée vers nos parties prenantes externes en 2013.

L'approche « Ideal » se décline en trois piliers :

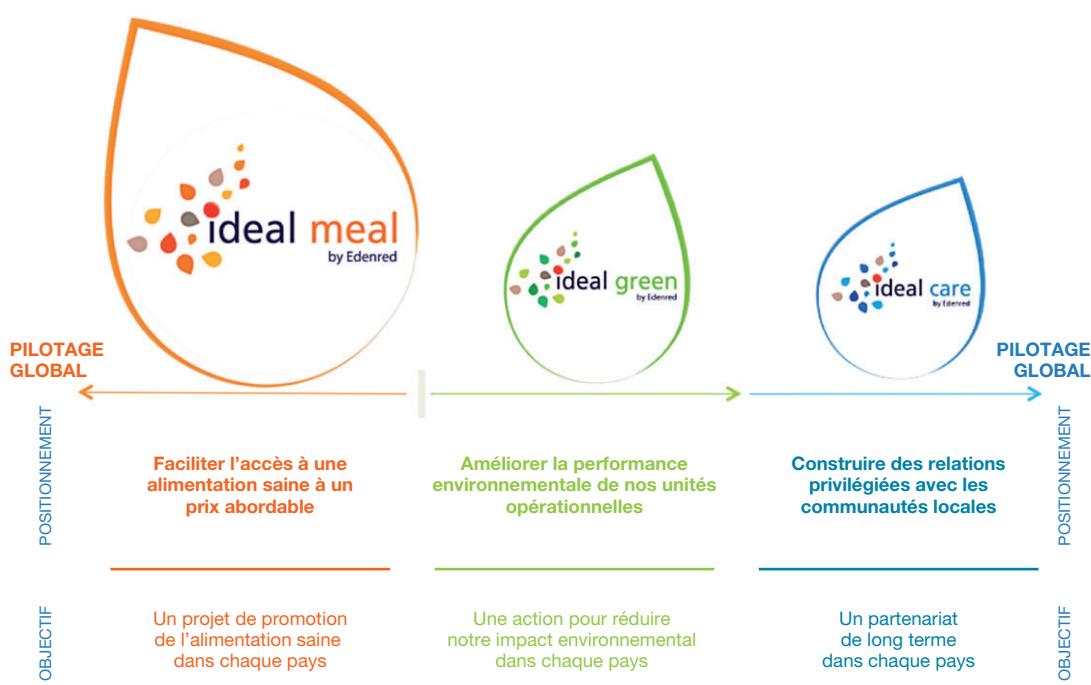
Le premier concerne la **promotion d'une alimentation saine** qui est au cœur des métiers d'Edenred, puisque près de 80% du volume d'émission total du Groupe est réalisé par des solutions liées à l'alimentation. Avec « Ideal meal », Edenred a pour ambition de

faciliter auprès de ses parties prenantes une alimentation saine à un prix accessible 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. Réparties dans 40 pays dans le monde, les équipes d'Edenred travaillent au contact des personnes actives dans la ville, et la solidarité locale est une composante essentielle de l'intégration du Groupe dans les écosystèmes locaux.

Positionnement et objectifs de l'approche sociétale « Ideal » d'ici 2016



Ce schéma synthétise le positionnement cible, de même que l'objectif du Groupe sur chacun des piliers de l'approche « Ideal ».

Il présente également les différents degrés de pilotage de ces piliers. Le pilier « Ideal meal » est l'enjeu prioritaire identifié par le Groupe

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

4.2.1 IDEAL MEAL POUR PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION Saine

Engagé depuis plusieurs années dans la promotion de l'équilibre alimentaire et la lutte contre l'obésité, Edenred a souhaité renforcer son action dans ce domaine. Le programme « Ideal meal » recouvre l'ensemble des actions menées au niveau du Groupe pour promouvoir une alimentation saine.

« Ideal meal » a été conçu pour répondre avec pragmatisme à un véritable enjeu de santé publique pour la Cité :

- véritable fléau mondial, l'obésité et le surpoids touchent 1,46 milliard de personnes, soit plus d'un adulte sur trois dans le monde. Ceci implique une très forte hausse du nombre de personnes souffrant de certains types de cancers, de diabète, d'accidents vasculaires cérébraux ou de crises cardiaques, faisant peser un fardeau énorme sur les systèmes de santé publique. Aujourd'hui, la majorité des personnes en surpoids ou obèses se trouvent dans les pays en développement plutôt que dans les pays développés. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) souligne que la surcharge pondérale et l'obésité sont le cinquième facteur de risque de décès au niveau mondial et qu'au moins 2,8 millions d'adultes en meurent chaque année ;
- producteur des solutions *Ticket Restaurant®* et *Ticket Alimentation®*, le Groupe est en lien direct avec des affiliés, bénéficiaires et clients qui font chaque jour des choix alimentaires importants pour leur santé. Avec plus de 640 000 entreprises clients, 1,4 million de prestataires affiliés et 40 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 dans les différents 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** porte la majorité des initiatives du Groupe en Europe, **le programme Alimentation et Équilibre** dans les pays d'Amérique du Sud et des initiatives locales menées dans certains pays comme au Brésil avec **le programme AVANTE™**. À fin 2013, on peut compter 14 pays déjà engagés dans des actions de promotion d'une alimentation saine, couvrant 65% des effectifs du Groupe.

a) Edenred, coordinateur du programme FOOD en Europe

Genèse du projet pilote européen

Constitué en consortium public-privé, le programme FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) vise à apporter des réponses au problème croissant de l'obésité en Europe. Ce programme a démarré en 2009 sous forme de projet grâce au co-financement

de la Commission européenne dans 6 pays européens (Belgique, Espagne, France, Italie, République tchèque et Suède) avec pour objectif de sensibiliser les employés et les restaurateurs à une alimentation équilibrée et d'adapter l'offre à la demande.

Edenred est le porteur et le coordinateur du projet. Présent dans chacun des pays du programme, il assure son déploiement avec les différents partenaires, et est spécifiquement en charge de sa dissémination, et des relations avec le réseau de restaurants.

À l'issue des 28 mois du projet et grâce à l'implication de plus de 35 partenaires publics et privés, plus de cent outils ont été développés et communiqués envers les deux groupes cibles : salariés et restaurants. Les résultats du projet FOOD ont été rassemblés dans une publication, expliquant la méthodologie du projet et présentant ses principaux résultats. Lien vers la publication ⁽¹⁾.

Passage du projet au programme FOOD en 2012

Au vu des résultats du projet pilote, les partenaires ont décidé de transformer FOOD en programme, afin de poursuivre les mêmes principes et objectifs. 23 partenaires ont ainsi signé le 14 décembre 2011, un nouvel accord de consortium définissant les principales actions et la structure du programme. La volonté de poursuivre FOOD vise également à le développer dans de nouveaux pays et avec de nouveaux partenaires. Deux nouveaux pays ont ainsi rejoint le programme FOOD : la République slovaque et le Portugal.

Le baromètre européen FOOD : un outil de suivi et d'évaluation du programme

Un baromètre européen a été lancé en 2012 dans le but de suivre et d'analyser les besoins des salariés et des restaurants ainsi que des évolutions possibles. En 2013, pour la seconde édition du baromètre, 4 600 employés et près de 700 restaurants ont répondu aux questionnaires dans les 7 pays participants (le Portugal ayant lancé le programme au cours de l'année 2012). Près des ¾ des salariés interrogés effectuent une pause déjeuner tous les jours (chiffre stable depuis 2012) et 57% des restaurants pensent que les clients sont sensibles à une offre alimentaire équilibrée (légère augmentation en 2013).

Réalisations dans les pays du programme FOOD en 2013

Edenred Portugal a créé en collaboration avec son partenaire le ministère de la Santé, un livre intitulé *Livre de l'alimentation intelligente*. L'objectif de ce livre est de présenter des conseils et des recettes pour acheter, préparer, cuisiner et conserver les aliments, tout en s'adaptant à un contexte économique difficile. Le livre a reçu le prix de la catégorie « Initiatives de mobilisation » lors du concours national de nutrition.

En République tchèque, Edenred a lancé en 2012 une application pour smartphone et une plateforme internet intitulée *Ticketka*. Ticketka est le plus vaste moteur de recherche de restaurants du pays et permet ainsi de localiser rapidement les restaurants du réseau FOOD. Plus de 220 000 visiteurs ont consulté le site en 2013.

(1) <http://www.food-programme.eu/fr/projet/publication-finale-projet>.

Dans les 8 pays, environ 10 nouveaux outils de communication ont été lancés en 2013 et le réseau de restaurants FOOD a dépassé les 2 870 établissements, renforçant le lien essentiel entre offre et demande.

b) « Alimentation & Équilibre » en Amérique latine

Edenred a développé dès 2005 un programme nutritionnel dont la vocation est de contribuer à l'amélioration de l'équilibre alimentaire. L'objectif de ce programme est de permettre aux bénéficiaires de *Ticket Restaurant®*, via les restaurateurs affiliés, d'identifier facilement les plats qui respectent les règles d'une alimentation variée et équilibrée. Ce programme baptisé Alimentation & Équilibre et représenté par la mascotte Gustino, a été élaboré en partenariat avec des experts nutritionnistes, des partenaires publics locaux et des représentants de la restauration qui assurent la validité de la démarche.

Ce programme est aujourd'hui actif dans les pays d'Amérique latine où Edenred est présent notamment au **Chili**, au **Mexique**, en **Uruguay** et au **Venezuela**.

Le programme a également développé de nombreux outils spécifiques pour aider les bénéficiaires parmi lesquels :

- au **Chili** :

- la mise à disposition d'un nutritionniste d'Edenred sur le site www.gustino.cl pour répondre aux questions des consommateurs sur l'équilibre alimentaire,
- une étude menée en 2011 par Edenred et l'INTA (« Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos ») auprès d'une centaine de salariés et de 15 restaurants. Après avoir formé les deux cibles aux principes de Gustino, l'étude a montré que la demande de plats équilibrés avait augmenté de 60% et que l'indice de masse corporelle des salariés suivis avait baissé de 13%. L'échantillon de cette étude a ensuite été élargi en 2012 et a permis d'augmenter la notoriété du programme et de son contenu de 68% sur l'échantillon formé.

Edenred Chili vient en outre d'être récompensé par le Gouvernement chilien par le prix de l'innovation saine pour son programme en faveur d'une alimentation saine.

- en **Uruguay** : mis en œuvre depuis 2005, le programme de la filiale uruguayenne tente de couvrir l'ensemble des parties prenantes.
 - pour les salariés des entreprises clientes : des sessions de formation sont organisées depuis 2008 et ont permis de former 500 salariés en 2012 aux principes d'une alimentation saine ;
 - pour les affiliés Gustino : de nombreuses actions de promotion directe et indirecte pour mettre en valeur leur engagement auprès des clients ;
 - auprès des pouvoirs publics : en participant à des études sur les habitudes alimentaires des salariés ;
 - pour les salariés Edenred : des journées consacrées à la sensibilisation et des dégustations régulières de fruits sont organisées dans les locaux.
- au **Mexique** : les équipes d'Edenred Mexique ont voulu mettre l'accent sur l'importance d'une activité physique en complément

d'une alimentation équilibrée. Une course à pied a été organisée cette année auprès du grand public pour montrer l'intérêt du sport dans un mode de vie équilibré. La première édition a réuni près de 1 000 participants à Mexico.

c) Le programme AVANTE™ au Brésil

Le programme AVANTE™ vise à encourager une offre d'alimentation plus saine grâce à des actions visant l'ensemble des parties prenantes d'Edenred : affiliés, bénéficiaires et clients. L'objectif de ce programme est de fournir :

- des outils et des formations aux affiliés pour les inciter à proposer une offre plus saine tout en améliorant leur productivité ;
- de proposer un système pour suivre le profil nutritionnel des bénéficiaires et de leur apporter des conseils en matière de nutrition ;
- d'offrir aux clients du Groupe une assistance pour améliorer l'accès des salariés à une offre alimentaire équilibrée, participant à renforcer la qualité de vie au travail.

La filiale brésilienne a de plus mis en place de nombreuses actions pour promouvoir des modes de vie plus sains auprès de ses collaborateurs. Ainsi, le programme Viva Melhor a pour objectif de lutter contre l'obésité, de prévenir les mauvaises postures, les risques cardiaques et l'hypertension.

4.2.1.2 Une démarche originale portée par les collaborateurs

Afin de diffuser sa politique sociétale, Edenred s'appuie sur les collaborateurs du Groupe en les formant aux principes d'une alimentation saine pour en faire les premiers ambassadeurs de la démarche, via différentes actions, parmi lesquelles :

- le 16 octobre 2013, à l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation, Edenred a organisé, pour la première fois, un événement Groupe, « Ideal meal Day » autour d'une thématique commune : « Quelle est la recette "Ideal" dans votre pays ? ». Trente-trois pays et près de 80% des collaborateurs se sont mobilisés pour définir la recette la plus équilibrée de leur pays. Ces recettes ont été départagées par le vote des participants ou soumises à l'appréciation de chefs restaurateurs. Réunies dans un cahier, ces recettes, qui traduisent la diversité culturelle du Groupe, sont accompagnées du récit de la journée Ideal meal de chaque filiale, avec des témoignages et des photos des équipes en actions. Lien vers la publication ⁽¹⁾.
- Edenred a lancé, en 2013, une étude portant sur la diversité des habitudes alimentaires. L'enquête a été réalisée dans un premier temps au Mexique, aux États-Unis, en Pologne et en Belgique, pour connaître la définition du repas « Ideal » au cours de la semaine de travail des salariés. En s'appuyant sur ces résultats, les équipes ont organisé des ateliers afin d'établir des plans d'actions locaux à destination des affiliés, clients et bénéficiaires du Groupe, pour répondre aux enjeux alimentaires propres à leur marché. L'objectif est de poursuivre ces enquêtes dans plusieurs autres pays du Groupe en 2014.

(1) <http://www.edenred.com/fr/News/Corporate-social-responsibility/Pages/recipe-book-ideal-book.aspx>

Les indicateurs clés du projet Ideal meal



4.2.2 IDEAL CARE POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Partout où il est présent, le Groupe tisse des liens avec les communautés locales notamment avec des partenaires associatifs pour venir en aide aux populations en difficulté.

Les collaborateurs d'Edenred sont le moteur de ces actions qui se matérialisent sous forme de collectes, de mécénat de compétences ou d'actions de lien social. Les différentes parties prenantes (clients, affiliés, bénéficiaires...) sont très souvent associées à ces opérations de solidarité.

Edenred privilégie les partenariats sur le long terme avec les structures aidées. Les projets soutenus sont de diverses natures et choisis en fonction du contexte local de chaque filiale : aide alimentaire par des collectes et des dons de titres, soutien en faveur de l'éducation ou de l'aide à la réinsertion professionnelle.

4.2.2.1 Eden for all, journée Groupe autour de la solidarité

Chaque année, à l'occasion de l'anniversaire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme le 10 décembre, Edenred organise une journée internationale de solidarité intitulée « Eden for all ». Avec la devise « We care, We share », le Groupe invite ses collaborateurs à se mobiliser pour venir en aide aux communautés locales de leur pays. Lors de cette journée, ils organisent des collectes répondant aux besoins d'une association partenaire et/ou donne de leur temps en s'investissant dans un ou plusieurs projets caritatifs.

En 2013, Eden for all a été suivi dans 31 pays avec la participation de 3 952 collaborateurs.

Lors de cette journée qui a eu pour la quatrième année, les collaborateurs ont principalement organisé des collectes de nourriture, de vêtements, de jouets, de fonds et participé à des activités auprès des associations partenaires. La Direction

RSE consolide après chaque événement organisé le nombre de collaborateurs impliqués, ainsi que le nombre de personnes touchées par l'action solidaire et le montant des dons en nature ou en argent.

4.2.2.2 Autres initiatives

En dehors de la journée Eden for all, le Groupe favorise les nombreuses initiatives menées tout au long de l'année en partenariat avec les associations locales. Au total, ce sont 330 associations qui sont soutenues par le Groupe dans l'ensemble de ses pays, via 805 708 euros de dons et 552 jours (sur une base de 8 heures par jour) consacrés à des actions de mécénat ou des dons en nature.

a) Actions menées par les collaborateurs

Au Royaume-Uni

Edenred apporte son soutien tout au long de l'année à une banque alimentaire londonienne. Chaque mois, les collaborateurs d'un département organisent une collecte de denrées alimentaires. Le bureau de Londres a ainsi collecté 240 kg de nourriture, ce qui a permis à la banque alimentaire d'aider 627 adultes et 241 enfants dans le besoin.

En France

Edenred France a cette année encore permis à plusieurs de ses collaborateurs de partir en congés solidaires avec son partenaire Planètes Urgences.

Au total, ce sont plus de 552 jours de bénévolat qui ont été consacrés par les collaborateurs du Groupe dans des projets de solidarité.

b) Actions menées en collaboration avec les 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 Espagne

Les équipes d'Edenred ont mobilisé les salariés des entreprises du centre d'affaires « La Finca » en leur proposant de donner leurs titres *Ticket Restaurant®* au profit d'Action contre la Faim qu'Edenred soutient depuis 10 ans. En une journée, 4 200 euros ont été collectés au sein du bus dédié à l'opération. L'opération s'est prolongée tout au long de l'année et a permis de collecter près de 30 000 euros via ce système de dons. La campagne de communication a été primée lors du treizième Congrès de la Collecte de Fonds, organisé par l'Association Espagnole de Fundraising le 26 septembre 2013.

En Belgique

En Belgique, Edenred soutient les Restos du Cœur pour offrir des repas chauds aux personnes démunies. Durant tout le mois de décembre 2013, pour chaque transaction effectuée avec la carte *Ticket Restaurant®*, Edenred Belgique a versé 0,025 aux Restos du Cœur. Cette opération a permis de collecter 33 560,55 euros

Les indicateurs clés du projet Ideal care



330 associations soutenues



805 708€ de dons à des projets associatifs



552 jours consacrés par les collaborateurs à des journées de mécénat



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

soit l'équivalent de 11 080 repas chauds offerts à des personnes vivant dans une situation précaire.

En France

Edenred France se mobilise 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 », créée il y a plus de 10 ans, a permis de récolter plus de 1,7 million d'euros. Pour chaque titre donné, la Croix Rouge peut servir jusqu'à 7 repas complets à des personnes dans le besoin.

Au Venezuela

Lancé fin 2009, le programme de bénévolat « Narices Mágicas Cestaticket® » (Les Nez Magiques de Cestaticket®) est né d'une ambition : mettre à profit le talent des collaborateurs de Cestaticket pour apporter joie et légèreté dans les hôpitaux vénézuéliens. En trois ans, ce sont en tout 55 hôpitaux, établissements scolaires spécialisés et foyers qui ont ouvert leurs portes aux « Nez Magiques de Cestaticket® ». Quatre mille enfants et 400 adultes hospitalisés à travers le pays ont ainsi pu bénéficier de cette initiative, largement relayée par les médias vénézuéliens. Depuis 2012, l'initiative a été élargie aux salariés des entreprises clientes d'Edenred Venezuela : ils sont désormais une centaine à prêter main-forte aux 80 bénévoles de Cestaticket®.

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 40 pays.

En France

Périmètre d'influence d'Edenred en France *

Emploi	31 décembre 2013
Effectif Total	922
Rémunération	
Masse salariale brute en millions d'euros	42

* Ce périmètre est composé des filiales de la France et d'Edenred International

Sur les populations riveraines ou locales

Le titre Ticket Alimentation® est l'un des produits phares d'Edenred autour de l'alimentation. Il permet aux salariés et à leur famille de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou les grandes surfaces. Dans un bon nombre de pays

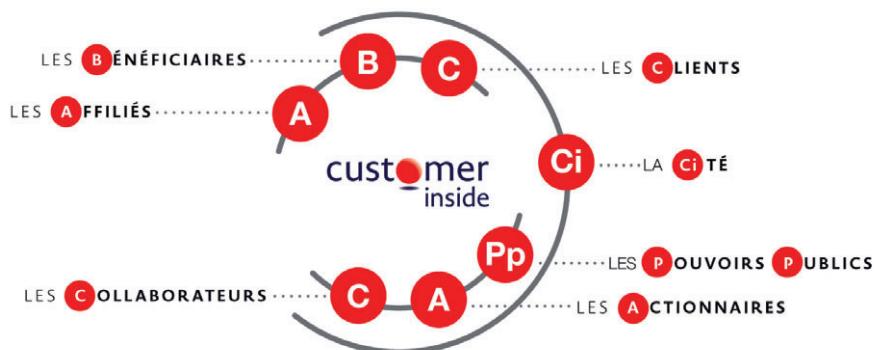
émergents, c'est une façon d'assurer l'accès à une alimentation saine, non seulement aux salariés des entreprises, mais également à un écosystème plus élargi. Lancée par Edenred en 1983 au Mexique, cette solution a ensuite été diffusée principalement en Amérique latine, notamment au Brésil et introduite plus récemment dans certains pays d'Europe centrale comme la **Bulgarie**.

4.2.3.2 Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société

a) Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Depuis 2010, Edenred travaille sur la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise visant à soutenir la stratégie du Groupe. Cette

culture d'entreprise s'appelle « Customer Inside », et vise un objectif ambitieux : devenir un partenaire de référence pour l'ensemble des « Customers » : affiliés, bénéficiaires, clients, collaborateurs, actionnaires, pouvoirs publics, et la Cité au sens large.



L'écoute et le questionnement des parties prenantes forment la base de cette approche. De nombreuses initiatives sont menées au sein du Groupe dans le cadre du « Customer Inside », quelques exemples ci-dessous :

- **auprès des affiliés** : plusieurs filiales ont mis en place des processus originaux de suivi de la satisfaction des « Customers ». Au Venezuela, plus de 200 collaborateurs du Groupe sont allés visiter 3 000 établissements affiliés. Ils ont présenté à ces partenaires un nouveau canal de communication « Cestaticket Contigo® », et ont pu ainsi comprendre et faire remonter les besoins des affiliés. Cette approche a pour objectif de construire des relations durables et d'apporter à ces affiliés un service sur mesure.

- **auprès des bénéficiaires** : Edenred Belgique a mené un travail de refonte de ses outils en ligne pour les utilisateurs des solutions Edenred et notamment le site internet et la plateforme de services. Afin de développer des solutions répondant parfaitement aux attentes de ces utilisateurs, Edenred Belgique a impliqué des bénéficiaires dans les phases de tests des prototypes.
- **auprès des clients** : en Italie, la filiale a fait directement intervenir un panel de clients pour tester la solution de gestion des frais professionnels ExpendiaSmart®, recueillir leurs besoins et s'assurer de sa pertinence sur le marché italien.
- **auprès des collaborateurs Edenred** : le Groupe poursuit un objectif d'écoute et de progrès continu auprès de ses salariés grâce à l'approche « Best Place to Work ». Près de 60% des

collaborateurs du Groupe travaillent aujourd’hui dans une filiale qui a engagé une démarche de certification RH.

- **auprès des actionnaires** : Edenred a mis en place en 2013, un concept de petits-déjeuners pédagogiques pour ses actionnaires individuels. Chaque année, trois rendez-vous sont ainsi donnés à une quinzaine d'actionnaires (différents à chaque session), pour une présentation des fondamentaux du Groupe et des actualités du moment sur différents sujets tels que la communication digitale, la Responsabilité sociétale...
- **auprès des pouvoirs publics** : en tant qu’acteur dans le domaine de la qualité de vie et des services à la personne, Edenred intervient régulièrement dans ces conférences internationales pour présenter ses solutions ou partager des bonnes pratiques. En juin 2013, Edenred a par exemple participé à l’organisation et l’animation de la vingt-et-unième Conférence Européenne des Services Sociaux qui a eu lieu à Dublin du 17 au 19 juin 2013 en partenariat avec la Présidence irlandaise de l’Union européenne. Organisée chaque année, cette conférence promeut, via le partage d’expériences et de connaissances, le développement d’une politique sociale de qualité, en phase avec les défis actuels. Les relations d’Edenred dans le cadre des actions du programme européen FOOD avec les partenaires publics et privés du consortium sont un exemple des relations entretenues par le Groupe avec les experts du domaine de la nutrition (cf. partie 4.2.3.1).
- **auprès de la Cité** : les filiales Edenred travaillent auprès des associations locales pour répondre au mieux à leur besoin. C’est le cas d’Edenred France qui s’engage depuis 12 ans pour soutenir les actions de la Croix-Rouge à travers le don de titres-restaurant qui ont rapporté 1,7 million d’euros. Plus localement, Edenred France fournit chaque année depuis 4 ans les dons des salariés récoltés lors de la journée Eden for all à l’antenne locale de la Croix-Rouge de Montrouge près du siège de l’entreprise.

b) Actions de partenariat ou de mécénat

Le Groupe soutient 330 associations locales à travers ses différentes filiales. Les actions de partenariat ou de mécénat sont présentées dans la partie du Document de Référence « Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales » (cf. partie 4.2.2 page 75).

4.2.3.3 Sous-traitance

a) Prise en compte dans la politique d’achat des enjeux sociaux et environnementaux

La politique d’achats est décentralisée au niveau des différentes filiales d’Edenred. Quelques fournisseurs ont été identifiés comme des partenaires clés et font l’objet de contrats cadre internationaux. C’est le cas par exemple des contrats avec nos principaux imprimeurs ou fournisseurs de cartes. Ces accords-cadres mentionnent le respect de la réglementation du droit du travail en vigueur dans le pays de production. Concernant les achats de papier, qui sont encore essentiels dans l’activité d’Edenred (cf. évolution du passage au numérique, partie 1.3.2.4, page 19), le Groupe privilégie les matériaux respectueux de l’environnement (papier FSC et/ou recyclé) et des encres végétales, lorsque cela est possible en fonction des contraintes de sécurité des titres.

b) Importance de la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance concerne majoritairement les prestations informatiques. Le Groupe incite ses filiales à s’assurer que le recours à la sous-traitance est effectué dans le strict respect de la réglementation et du droit du travail (rythme de travail, calcul des heures travaillées...). À titre d’exemple, Edenred France a mis en place une disposition relative au respect de la réglementation du travail.

4.2.3.4 Loyauté des pratiques

a) Actions engagées pour prévenir la corruption

Compte tenu de l’organisation multi-locale du Groupe, l’approche éthique est adaptée aux contraintes légales et opérationnelles de chaque filiale. Plusieurs entités ont aujourd’hui développé des codes éthiques répondant à des législations spécifiques. C’est le cas de la filiale Prepay Solutions au Royaume-Uni, d’Edenred Italie, d’Edenred Brésil, d’Edenred Mexique, d’Edenred Uruguay ou encore de la filiale Cestaticket au Venezuela ; ces codes couvrent aujourd’hui 40% des salariés de l’entreprise. Consciente de l’importance de diffuser ces principes à l’échelle du Groupe, la Direction Juridique envisage par ailleurs la formalisation d’une politique Groupe de prévention des risques anti-corruption.

Edenred a initié en 2012 la création d’une procédure de lutte anti-blanchiment au niveau du Groupe et la formation de l’ensemble des directions financières des filiales européennes. En 2013, cette procédure a été traduite en espagnol pour les filiales d’Amérique latine ; les patrons de pays y 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 renforcé les actions de formation en accompagnant certains pays dans la mise en œuvre de cette procédure : c’est le cas notamment en Allemagne et en Roumanie.

b) Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Concernant les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, le présent document présente dans les parties précédentes l’engagement prioritaire du Groupe en matière d’alimentation saine et les mesures prises pour lutter contre l’obésité.

4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l’homme

Edenred respecte les principes fondateurs des droits de l’homme tels que définis par les Nations Unies. Aussi le Groupe évite, dans ses actions, toute incidence négative sur eux.

En matière de gestion de ses Ressources humaines, le Groupe respecte les principes et droits fondamentaux au travail énoncés dans les conventions fondamentales de l’OIT (Organisation Internationale du Travail) qui couvrent des sujets considérés comme des principes et droits fondamentaux au travail, à savoir : la liberté syndicale, la reconnaissance effective du droit de négociation collective,

l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Les moyens

mis en œuvre en lien avec le périmètre d'activité d'Edenred sont décrits en partie précédente.

4.2.4 RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL

4.2.4.1 FTSE4Good

En reconnaissance de son engagement en matière de Responsabilité sociétale, Edenred a intégré depuis 2010 la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good. Évalué par un organisme indépendant, Edenred a ainsi satisfait aux exigences requises pour l'intégration. Le FTSE4Good a pour objet de faciliter les investissements dans des sociétés répondant aux normes mondialement reconnues en matière de Responsabilité sociétale. Parmi les 292 entreprises européennes qui figurent dans l'indice, seules 48 sont des entreprises françaises. L'intégration d'Edenred dans cet indice constitue un encouragement fort à poursuivre une politique de Responsabilité sociétale.

4.2.4.2 Dow Jones Sustainability Indices

En 2013, Edenred a intégré la liste des membres de l'indice DJSI Europe (Dow Jones Sustainability Indices) dans la catégorie « Commercial & Professional Services ». L'indice évalue les entreprises dans trois domaines : l'économie, le social, et l'environnement. Il étudie des critères spécifiques comme la gouvernance, la politique de Ressources humaines, les droits humains et l'impact environnemental. Edenred fait partie des 23 entreprises françaises intégrées dans l'index européen parmi les 180 entreprises retenues.

4.2.4.3 Autres reconnaissances

Au Chili

Les équipes d'Edenred Chili ont reçu le 5 décembre 2013 le prix de l'innovation saine pour le programme Alimentation et Équilibre. Décerné par la Première dame chilienne, ce prix vise à récompenser une entreprise pour son approche innovante de la promotion d'une alimentation saine. Ce prix vient saluer les efforts de la filiale pour mieux comprendre les attentes des bénéficiaires. En 2011 et 2013, Edenred Chili a en effet lancé deux études, menées auprès d'un échantillon de salariés issus de deux entreprises clientes, et de restaurants partenaires du programme Gustino. L'objectif est de comprendre et d'analyser les impacts de ce programme de promotion d'une alimentation équilibrée.

En Espagne

Les équipes espagnoles ont été primées dans la catégorie « Collaboration Entreprise/Association à but non lucratif » du treizième Congrès de la Collecte de Fonds, organisé par l'Association Espagnole de Fundraising le 26 septembre 2013. Menée en collaboration avec l'association Action contre la Faim, la campagne d'Edenred Espagne contre la malnutrition infantile a permis de récolter 30 000 euros pour soutenir les projets de l'ONG en Afrique.

Au Portugal

Edenred Portugal a reçu le prix de l'alimentation dans la catégorie « Initiatives de mobilisation » lors d'un concours organisé par le gouvernement portugais pour la publication d'un livre intitulé « L'alimentation intelligente ». Écrit dans le cadre du programme FOOD, en collaboration avec le ministère de la Santé, ce livre apporte des conseils pour mieux acheter, préparer, cuisiner tout en faisant des économies.

Au Royaume-Uni

En octobre 2013, les équipes d'Edenred Royaume-Uni se sont vu récompensées pour la troisième année consécutive par le gouvernement britannique qui leur a remis l'Award de Bronze pour leur engagement dans le « Payroll Giving », c'est-à-dire le versement d'une partie de la masse salariale au profit d'associations caritatives. Edenred Royaume-Uni soutient largement cette initiative, en favorisant non seulement les démarches, mais en consentant surtout à verser directement la part de chaque salarié à l'association caritative de son choix (dans la limite d'un montant de 50 livres par salarié par mois). La filiale s'est par ailleurs engagée à couvrir la totalité des coûts relatifs au traitement des différents paiements aux œuvres de bienfaisance.

Pour le Groupe

Edenred a reçu en 2013 le prix « Communication Fair business » décerné par l'agence Aressy dans la catégorie « Événements » pour la Journée de la Terre Monde 2012 au cours de laquelle a été lancée l'application Edenred city.

4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

INTRODUCTION

Sauf précisions contraires, le périmètre des informations contenues dans le Document de Référence comprend le siège et l'ensemble des filiales consolidées.

Le périmètre du reporting est organisé en quatre zones géographiques :

- France ;
- Europe (hors France) ;

- Amérique latine ;
- Reste du Monde.

En application de la loi promulguée le 12 juillet 2010 dite Grenelle II, portant sur « l'engagement national pour l'environnement », le périmètre de consolidation des indicateurs de Responsabilité sociétale a été élargi, de même que le nombre d'indicateurs remontés et publiés. La méthodologie suivie pour établir le reporting RSE est précisée en page 59.

4.3.1 IDEAL GREEN POUR PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

4.3.1.1 Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

Le Groupe a un impact réduit sur l'environnement en raison de ses activités principalement liées aux services. Néanmoins, Edenred a formalisé en 2012 une politique environnement visible à travers une lettre d'engagement intitulée « Edenred se met au vert ». Dans ce document, Edenred s'engage à :

- analyser les initiatives existantes pour s'assurer que l'entreprise est en conformité avec les réglementations locales et les standards internationaux relatifs à l'environnement et a mis en place une démarche de progrès continu pour prévenir les risques liés à ses activités ;
- réduire ses impacts environnementaux en améliorant la gestion de ses déchets et en maîtrisant sa consommation de ressources naturelles ;
- communiquer efficacement et rendre disponible sa politique environnementale aux différentes parties intéressées (internes et externes).

Les actions du Groupe en matière d'environnement s'articulent autour de quatre axes : le management de la performance environnementale, l'éco-conception des produits, les programmes à valeur écologique pour les affiliés et les clients et la sensibilisation des collaborateurs.

a) Le management environnemental

Edenred a mis en place un système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001.

La France, le Brésil et le Royaume-Uni ont reçu cette certification, ce qui représente 29,31% des collaborateurs du Groupe.

En 2013, l'organisme Bureau Veritas a décidé de reconduire la certification ISO 14001 d'Edenred Royaume-Uni pour trois années supplémentaires. Cette reconduction de la certification est une reconnaissance de l'implication de la filiale dans la préservation de l'environnement : programmes visant à une meilleure maîtrise de la consommation d'énergie, initiatives pour favoriser la récupération et le recyclage, soutien apporté à différents événements ayant trait à l'environnement...

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 ;
- d'énergie ;
- de déchets ;
- de papier ;
- de gaz à effet de serre.

b) Éco-conception de nos solutions

Le papier est l'un des impacts principaux de l'activité d'Edenred en raison de la production des titres sur ce support. Le Groupe est largement engagé dans une démarche de dématérialisation des supports de ses programmes. L'objectif du Groupe est d'avoir 75% de ses solutions sous un support digital d'ici 2016. 58% des solutions (en volume d'émission) sont produites sur un support dématérialisé à fin 2013. Cette démarche permet de réduire considérablement l'impact des activités d'Edenred sur la ressource en papier.

En 2013, 17 pays (représentant 58,70% des collaborateurs) utilisent du papier FSC ou recyclé dans la production de leurs titres et trois pays sont certifiés ISO 14001 (source Reporting RSE 2013).

c) Programmes pour les clients et affiliés

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

En France

Ticket Clean Way® a créé en 2010 le programme ECO Pressing® pour inciter ses affiliés, mais aussi toute la profession des pressings, à diminuer leurs impacts environnementaux, améliorer leurs pratiques, et répondre aux exigences réglementaires de plus en plus fortes. En 2012, ce programme a été récompensé par le Prix « Communication Fair Business » pour la qualité pédagogique des outils diffusés.

Au Brésil et au Mexique

Ticket Car® a lancé le programme *Ticket Carbon Control*® depuis 2009 au Brésil et 2012 au Mexique qui 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

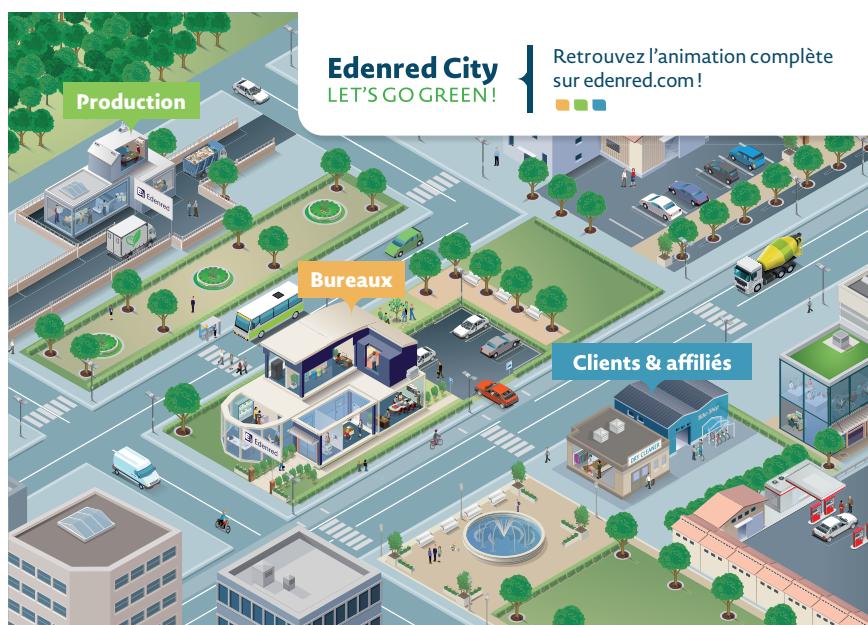
et services respectueux de l'environnement et assure l'augmentation du pouvoir d'achat des employés bénéficiaires. 700 000 bénéficiaires ont déjà utilisé *Ticket EcoCheque*®. Leur usage est réservé à l'achat de biens et services à caractère écologique dont une liste exhaustive a été établie par le Conseil national du travail.

d) Sensibilisation de nos collaborateurs

La réussite de la démarche environnement d'Edenred repose sur l'engagement de tous ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe déploie différents moyens pour sensibiliser et former ses salariés aux éco-pratiques.

4.3.1.2 Actions de formation et d'information des salariés

En 2012, Edenred a créé un outil spécifique intitulé « Edenred City » pour sensibiliser les collaborateurs aux problématiques environnementales. Il s'agit d'une infographie présentant sous une forme ludique les différentes activités d'Edenred avec la totalité des impacts environnementaux de l'entreprise. Cette infographie est disponible sur le site edenred.com⁽¹⁾ en français, anglais et espagnol.



Visitez Edenred City à partir de ce lien⁽²⁾

Pour chaque univers (les bureaux, la production, les clients et affiliés), l'infographie présente un zoom sur les différents enjeux, illustre les leviers d'actions par quelques bonnes pratiques mises en œuvre par les pays Edenred, et propose aux collaborateurs des conseils pour agir au quotidien.

Cette infographie a été communiquée à l'ensemble des collaborateurs lors de la journée de la Terre 2012. Par ailleurs, 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.

En 2013, les salariés de 29 pays ont célébré la Terre et ont participé à des actions en faveur de la planète. L'édition 2013 liait environnement et alimentation avec des conférences de sensibilisation des salariés (5 pays), des plantations dans les bureaux ou dans des jardins partagés (10 pays) aux côtés d'actions de préservation de l'environnement (14 pays).

(1) <http://www.edenred.com/fr/Corporate-social-responsibility/Pages/default.aspx>

(2) <http://www.edenred.com/fr/Corporate-social-responsibility/Ideal-csr-approach/Ideal-green/Pages/Environmental-management.aspx>

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 2013, les dépenses consacrées à l'environnement par les filiales d'Edenred s'élèvent à 483 713 euros. Ces dépenses recouvrent des actions comme l'organisation de la journée de la Terre, la mise en place de la certification ISO 14001, des campagnes de communication sur l'environnement et l'achat de papier recyclé pour la production de

titres prépayés, de catalogue ou des imprimantes de bureaux. Le périmètre de reporting sur les dépenses engagées concerne les filiales d'Edenred qui sont soumises au reporting.

4.3.1.4 Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Edenred n'a enregistré aucune provision significative pour risques environnementaux. Edenred n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement.

4.3.2 POLLUTION ET GESTION DE DÉCHETS

4.3.2.1 Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred contribue à la prévention et à la réduction/réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.

La nature des rejets d'eaux usées liés aux activités du Groupe est proche de celle des rejets domestiques. Les bureaux d'Edenred, essentiellement urbains, sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif.

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. A titre d'exemple, Edenred France utilise pour la personnalisation de ses titres des encres aqueuses, qui ne sont pas toxiques, ne libèrent pas de composants organiques volatiles. Les sites de production sont équipés de systèmes d'aération pour permettre l'évacuation plus rapide des poussières liées à la personnalisation des titres.

4.3.2.2 Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

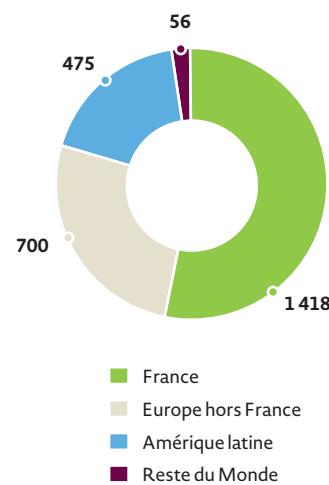
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend la gestion durable des déchets et le recyclage. L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la production et au recyclage des déchets avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe. Par ailleurs, la démarche d'éco-conception d'Edenred vise également à limiter la production de déchets.

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

PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS (EN TONNES)



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



La production de déchets a baissé de 4,91% à l'échelle du Groupe. Ceci s'explique notamment par la transition des titres du format papier au format numérique. L'entité France qui produit encore cette année ses titres sur un format papier occupe une part importante dans la répartition totale des déchets du Groupe. Cependant, depuis 2012 Edenred France produit l'ensemble de ses titres sur du papier recyclé et certifié FSC.

4.3.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

4.3.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

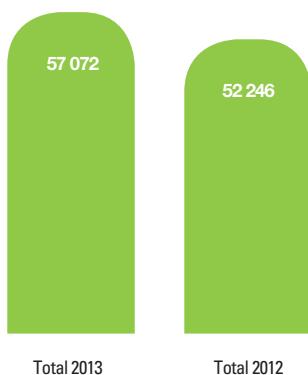
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred encourage une consommation raisonnée de l'eau.

L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la consommation en eau avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

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

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

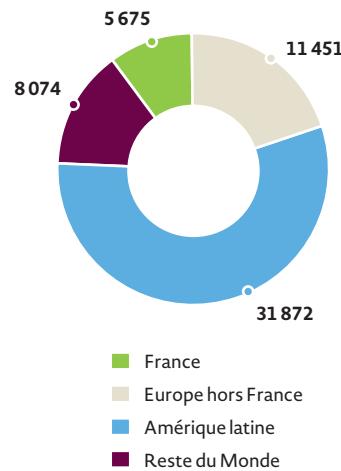
CONSOMMATION TOTALE D'EAU (EN M³)



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.

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



- France
- Europe hors France
- Amérique latine
- Reste du Monde

La consommation d'eau a augmenté de 9,24% à l'échelle du Groupe 2013, notamment en France en raison d'importants travaux de rénovation des bâtiments qui ont nécessité une utilisation plus forte de la ressource en eau, ainsi qu'en Turquie et au Royaume-Uni en raison d'un changement de périmètre (agrandissement de la filiale). La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité du Groupe.

4.3.3.2 Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred recommande une consommation responsable des matières premières.

a) Consommation de papier

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

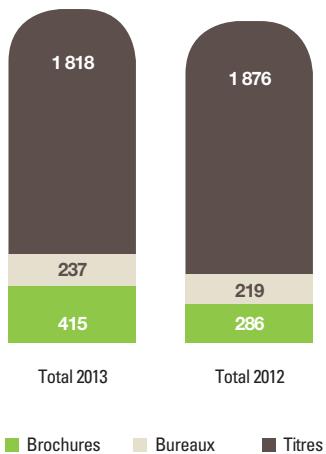
L'éco-conception est l'un des quatre chantiers prioritaires de la politique environnement d'Edenred. Dans ce cadre, les filiales sont encouragées à utiliser du papier écologique (labelisé Forest Stewardship Council ou recyclé) pour la production de leurs titres ou leur consommation de bureau.

En 2013, 17 pays (représentant 58,70% des collaborateurs) ont choisi ce type de papier limitant ainsi l'impact du Groupe sur la filière bois. En France, Edenred est le premier émetteur de titres repas à utiliser du papier sécurisé 100% recyclé et à avoir obtenu la certification FSC.

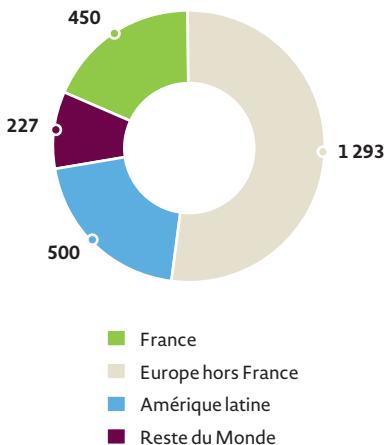
L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la consommation et au recyclage du papier avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

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

CONSOMMATION TOTALE DE PAPIER (EN TONNES)



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



La consommation globale de papier a augmenté de 3,74%. On peut noter que la consommation de papier liée à la production des titres a diminué de 3,07% malgré la croissance du volume d'émission du Groupe. En effet, le Groupe poursuit une politique de développement de son offre en format numérique, ce qui a un impact positif sur la ressource en papier utilisée par Edenred.

L'augmentation de la consommation dans les bureaux est cohérente par rapport à l'élargissement du périmètre de reporting et la croissance du Groupe sur l'année. Le papier consommé pour la production de brochures a augmenté significativement cette année, ce qui s'explique par le développement de nombreuses nouvelles solutions dans les pays qui ont nécessité l'édition de brochures de présentation. La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité et à l'avancement de la dématérialisation des solutions du Groupe.

b) Consommation de plastique

Avec l'accélération du passage au numérique de l'ensemble des solutions d'Edenred, la consommation de plastique liée à la production des cartes devient un enjeu important pour le Groupe. Pour rappel, le Groupe a déjà dématérialisé plus de la moitié de son volume d'émission et s'est donné pour objectif sa dématérialisation à 75% (la dématérialisation pouvant passer par d'autres supports que les cartes plastiques).

Certaines filiales du Groupe sont engagées dans des réflexions autour de matériaux plus écologiques que le PVC pour la fabrication des cartes.

4.3.3.3 Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

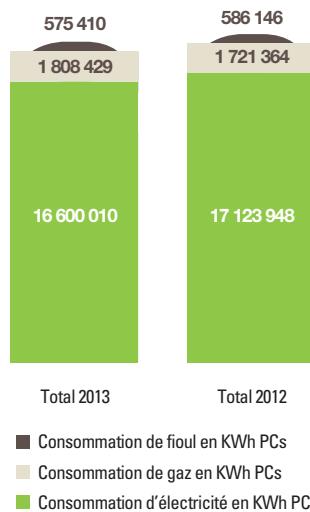
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend des mesures pour réduire la consommation d'énergie et améliorer l'efficacité énergétique.

L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à l'énergie avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

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

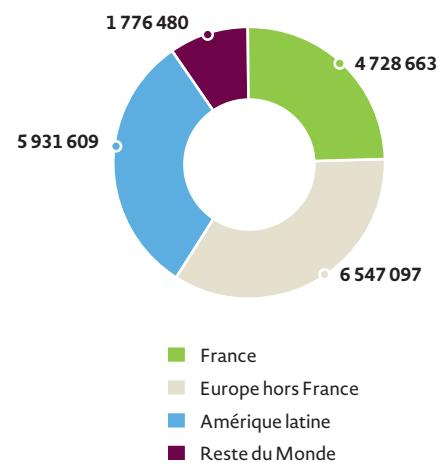
Le tableau des consommations d'énergie permet de connaître la quantité globale consommée ainsi que sa répartition par zone géographique.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE



La consommation globale d'énergie a baissé de 2,30% à l'échelle du Groupe en 2013. 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 (déménagements ou application du prorata des m² occupés sur la facture globale d'énergie). La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité du Groupe.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN KWH)



4.3.4 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

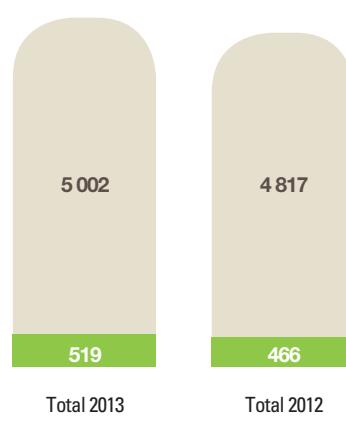
4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre

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 environnement. 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.

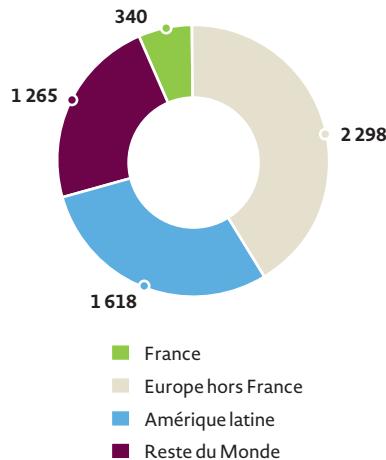
Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- 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



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂)



Les émissions totales de gaz à effet de serre ont augmenté de 4,51% en 2013, malgré une baisse de la consommation d'énergie totale. Ceci est principalement dû à la mise à jour des facteurs d'émissions pour le gaz naturel et le fioul (source : 2006 IPCC guidelines for national GHG Inventory) et pour l'électricité (source : ADEME).

En France

L'étude Bilan Carbone a montré qu'une des principales sources de rejet de CO₂ vient des déplacements des salariés. Pour améliorer

ces résultats, Edenred France a organisé des sessions de formation à l'éco-conduite avec la société spécialisée et a remis une charte d'éco-conduite à tous ses employés.

Au Brésil

Un système de pilotage environnemental a été mis en place dans les bureaux impliquant tous les employés. Cette démarche a été certifiée ISO 14001. Par ailleurs, Edenred a souhaité aller plus loin en choisissant de compenser l'intégralité des consommations énergétiques annuelles incompressibles constatées sur les sites brésiliens du Groupe en 2011, par un projet d'investissement dans l'énergie de la biomasse.

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 lié 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.

L'outil de sensibilisation Edenred City comprend une partie relative à la biodiversité avec des informations pédagogiques et des exemples de bonnes pratiques menées par les filiales du Groupe.

Différentes actions citées dans les paragraphes précédents décrivent les actions mises en place par les filiales du Groupe pour protéger la biodiversité : utilisation de papier écologique pour la production des titres ; actions de préservation de la nature et de reforestation menées en partenariat avec des associations locales dans le cadre de la Journée de la Terre.

En France, en République tchèque, en Slovaquie

À l'occasion de la Journée de la Terre, les collaborateurs sont allés planter des arbres ou des plantes potagères dans des sites dédiés.

En Roumanie, au Pays-Bas

Les équipes locales d'Edenred se sont mobilisées pour nettoyer des sites protégés à l'occasion de la journée de la Terre le 22 avril.

En France

Ticket Kadéos® offre un arbre à chacun de ces affiliés en accompagnement de ces vœux 2014 en partenariat avec l'ONG

Reforest'Action. Chaque affilié peut alors choisir le projet de reforestation qu'il souhaite soutenir : la plantation de pins maritimes dans les Landes (40) ou le boisement d'une friche agricole à Fontaine la Guyon (28).

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL GREEN



17 Pays (représentant 58,70% des collaborateurs) utilisent du papier écologique (FSC ou recyclé)

- 3,07% d'utilisation de papier pour la production des titres



- 4,91% de production de déchets



- 2,30% d'énergie consommée



29,31% des collaborateurs Edenred travaillent dans une filiale ayant mis en place un Système de Management Environnemental (certification ISO 14 001)



4.4 RAPPORT OTI RSE

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 2013

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Edeenred SA désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le Rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du 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, (ci-après les « Référentiels ») par la société 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 des Commissaires aux Comptes 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 la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

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

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre novembre 2013 et février 2014 et ont duré environ 5 semaines.

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons conduit les travaux suivants 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 :

- 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 du 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 du 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 la note méthodologique présentée en introduction du chapitre 4 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.

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations ;
- 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⁽¹⁾ :

- 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⁽²⁾ 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 34 % des effectifs et entre 26 % et 49 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 12 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

Florence DIDIER-NOARO

Responsabilité Sociale et Environnementale

(1) *Informations quantitatives* :

Social : Effectif et répartition par sexe, âge, statut et zone géographique ; % de femmes dans l'encadrement ; nombre d'embauches et départs ; taux d'absentéisme ; nombre d'accords collectifs signés ; fréquence et gravité des accidents du travail ; heures totales de formation réalisées.

Environnement : Consommation d'énergie totale ; émissions de CO₂ ; consommation d'eau ; consommation de papier totale ; nombre de filiales certifiées ISO 14001.

Sociétal : Nombre de bénéficiaires sensibilisés dans le cadre des programmes d'alimentation « Ideal Meal » ; nombre de collaborateurs qui ont bénéficié des programmes sur l'équilibre alimentaire ; nombre d'associations soutenues par le Groupe ; nombre de jours consacrés par les collaborateurs à des actions de mécénat.

Informations qualitatives :

Social : Politique de maintien dans l'emploi des seniors ; création d'un Comité d'Entreprise Européen ; déploiement de la procédure anti-corruption et anti-blanchiment.

Environnement : Déploiement de l'outil de sensibilisation « Edenred City » ; politique de dématérialisation.

Sociétal : Déploiement du programme FOOD.

(2) Edenred France, Edenred Italie, Edenred Royaume-Uni et Edenred Brésil.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	90
5.2 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	90
5.2.1 Composition des organes d'administration et de direction	90
5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	105
5.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	112
5.3.1 Convocation des Assemblées Générales (article 23 des statuts)	112
5.3.2 Tenues des assemblées générales (article 24 des statuts)	112
5.4 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED	113
5.4.1 Rémunérations du dirigeant Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	113
5.4.2 Accords d'intéressement et de participation	123
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	124
5.5.1 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	124
5.5.2 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	127
5.5.3 Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général	127
5.5.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	128
5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	135

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Gouvernance d'entreprise

5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF et publié en juin 2013, à l'exception du maintien du contrat de travail du Président-directeur général pour des raisons

explicitées dans la partie 5.4 « Rémunerations des Mandataires sociaux » du présent document. Ce Code est disponible sur le site www.medef.com, auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les exceptions notables faites à la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF :

Recommandation AFEP/MEDEF	Explications	Référence
Contrat de travail du dirigeant Mandataire social – article 22	Maintien du contrat de travail eu égard à son ancienneté.	Partie 5.4.1 – « Contrat de travail du Président-directeur général »

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

La Société est constituée sous forme de 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 ce en fonction des impératifs de la Société. En effet, le Conseil d'administration a estimé que ce mode d'organisation permet au Groupe d'entretenir une forte réactivité sur les plans stratégique et opérationnel, nécessaire au développement d'une jeune Société en pleine mutation technologique. Il a par ailleurs été décidé que le Président-directeur général ne touchait aucune rémunération en tant que Président du Conseil d'administration.

L'article 14 des statuts prévoit par ailleurs que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président. Le Règlement intérieur précise dans son article 5 que le ou les deux Vice-Présidents sont désignés parmi les administrateurs indépendants et nommés pour la durée de leurs mandats d'administrateur.

Compte tenu de son choix d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général depuis le 29 juin 2010, 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.

Outre le rôle que lui confèrent les statuts de la Société, le Vice-Président est le point de contact privilégié pour les autres administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il prend l'initiative d'organiser au moins 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 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-directeur général. 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 est également chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et d'en valider le rapport. Il a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, il approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont 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 peut être 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 2013, 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/MEDF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013.

Il comprend deux femmes et huit hommes, soit 20% de femmes conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011. Sa composition respecte donc les règles en vigueur ainsi que les dispositions du Code AFEP/MEDF en matière de parité entre hommes et femmes.

Ces 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. La qualification d'administrateur indépendant est revue annuellement

par le Conseil d'administration. Plus précisément, seuls sont qualifiés d'indépendants les administrateurs qui :

- ne sont ni salariés, ni Mandataires sociaux de la Société, ni Mandataires sociaux d'une société liée ;
- ne sont pas clients, fournisseurs ou banquiers d'affaires ou de financement de la Société ;
- n'ont pas de lien familial proche avec un Mandataire social de la Société ;
- n'ont pas été auditeurs de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne siègent pas au Conseil d'administration d'Edenred depuis plus de douze ans ;
- ne représentent pas un actionnaire important ou participant au contrôle de la Société.

La composition du Conseil d'administration est la suivante :

Les administrateurs dont le nom est suivi d'un astérisque sont indépendants en application des critères du Code AFEP/MEDF.

Jean-Paul Bailly *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 600.
- Né le 29 novembre 1946 – De nationalité française.
- Ancien Président de la RATP et Président d'Honneur du Groupe la Poste.
- Adresse professionnelle : 47, boulevard de Vaugirard, 75757 Paris Cedex 15, France.
- Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly a exercé plusieurs fonctions au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) : Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur Général Adjoint puis Président-directeur général. De 2002 à 2013, Jean-Paul Bailly a occupé les fonctions de Président du groupe La Poste, et également de Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale de 2006 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Accor SA (société cotée) - Administrateur

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

La Poste SA - Président-directeur général
 Geopost SA - Représentant permanent de La Poste - Administrateur
 Sofipost SA - Représentant permanent de La Poste - Administrateur
 La Banque Postale SA - Président et Membre du Conseil de surveillance
 Sopassure SA - Administrateur
 La Banque Postale Asset Management SA - Membre du Conseil de surveillance
 CNP Assurances SA - Administrateur
 Poste Immo SA - Représentant permanent de La Poste - Administrateur
 GDF Suez SA - Administrateur représentant de l'État
 Xelian SA - Représentant permanent de La Poste - Administrateur
 SF 12 SAS - Représentant permanent de La Poste - Président
 Systar SA - Administrateur
 Financière Systra SNC - Gérant non associé

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Sébastien Bazin

- Administrateur du 29 juin 2010 au 2 octobre 2013.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 000.
- Né le 9 novembre 1961 – De nationalité française.
- Président-directeur général de Accor SA.
- Adresse professionnelle : 110, avenue de France, 75013 Paris, France.
- Titulaire d'une maîtrise de science de gestion de l'Université Paris Sorbonne, Sébastien Bazin a exercé les fonctions de Vice-Président du groupe fusions et acquisitions de PaineWebber à Londres et New-York puis d'Administrateur de Hottinguer Rivaud Finances, et enfin Administrateur, Directeur général d'Immobilière Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital Europe en 1997 où il a exercé les fonctions de Directeur Général Executif jusqu'en août 2013. Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Fondation Gustave Roussy, Sébastien Bazin est également administrateur du Théâtre du Châtelet depuis le 9 décembre 2013.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013**Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Accor SA**France

Accor SA (société cotée) - Président-directeur général

Adagio SAS - Administrateur

En dehors des sociétés contrôlées (1) par Accor SAFrance

Théâtre du Châtelet - Administrateur

Bazeo Europe SAS - Président

Colony Capital SAS - Président

Toulouse Cancéropôle SAS - Directeur général

Carrefour - Administrateur

ANF Immobilier (Les Ateliers du Nord de la France) - Membre du Conseil de surveillance

ColSpa SAS - représentant légal de Colony Capital SAS, Président

CC Europe Invest - GérantSociété du Savoy à Méribel - Gérant

Colmed - Gérant

SCI Nina - Associé gérant

SCI Haute Roche - Associé gérant

SCI Madeleine Michelis - Associé Gérant

SCI Ranelagh - Associé Gérant

Luxembourg

Sisters Soparfi SA - Administrateur Délégué

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

Colony Capital Europe - Directeur général exécutif

Société d'Exploitation Sports & Événements SA - Président-directeur général

Holding Sports & Événements SA - Président-directeur général

Colfilm SAS - Président

Collilkirch France SAS - Président

Data 4 SAS - Président

ColSpa SAS - Directeur Général

ColWine SAS - Président

Lucia Investissement SAS - Président

Paris Saint-Germain Football - Président du Conseil de surveillance

SC Georges V 302- Représentant légal de Colony Capital SAS, Gérant

Colmassy SARL - Gérant

Groupe Lucien Barrière - Vice-Président et Membre du Conseil de surveillance

Moonscoop IP - Administrateur

Belgique

RSI - Président

Royaume-Uni

Colyzeo Investment Management Ltd - Président et Administrateur

Suisse

La Tour SARL - Gérant

La Tour Réseau de Soins SA - Gérant

Permanence de la Clinique Carouge - Gérant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

Anne Bouverot *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Née le 23 mars 1966 – De nationalité française.
- Directrice Générale de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles.
- Adresse professionnelle : 5, New Street Square, London EC4A 3BF, Royaume-Uni.
- Diplômée de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris, Anne Bouverot occupe les fonctions de directrice des activités avant-vente de *Global One* de 1996 à 2002. En août 2004, elle devient directrice de cabinet du Directeur Général groupe d'Orange puis, en novembre 2006, directrice du développement international de France Telecom. Depuis octobre 2008, elle est également administratrice de Groupama SA. Depuis septembre 2011, Membre du Conseil d'administration de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles, en tant que Directrice Générale de la GSMA.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013Suisse

GSMA SV (Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles) - Directrice Générale

Géorgie

GSMA Ltd - Membre du Conseil d'administration

France

Cap Gemini SA (société cotée) - Administrateur et Membre du Comité stratégique

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

GSMA (Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles) - représentant permanent de France Telecom Orange, Membre du Conseil d'administration

France

France Telecom Orange SA - Membre du Conseil scientifique

Orange SA - Administrateur

Groupama SA (société cotée) - Administrateur

États-Unis

France Telecom North America - Présidente

Philippe Citerne *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Vice-Président du Conseil d'administration d'Edenred
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500
- Né le 14 avril 1949 – De nationalité française.
- Président non exécutif de Télécom & Management SudParis (Institut)
- Adresse professionnelle : Bain & Cy 50, avenue Montaigne, 75008, Paris, France.
- Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur Financier, Directeur des Relations humaines, puis Administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009. Il est Vice-Président du Conseil d'administration de Accor.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013**France**

Accor SA (société cotée) - Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration

Telecom & Management SudParis (Institut) - Président non exécutif

Rexecode (association) - Administrateur

MK2 - Membre du Conseil de surveillance

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

Accor SA (société cotée) - Président du Conseil d'administration (du 23 avril au 26 août 2013)

Société Générale SA (société cotée) - Directeur Général Délégué

Fonds de Garantie des Dépôts - Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance

Sopra Group SA (société cotée) - Administrateur

Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET) - Président

Russie

Rosbank - Administrateur

Gabriele Galateri di Genola *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2014 le renouvellement de son mandat (cf. section 8 du présent document page 255 et 263).
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 11 janvier 1947 – De nationalité italienne.
- Président de Assicurazioni Generali S.p.A
- Adresse professionnelle : Piazza Cordusio 2, 20123 Milan, Italie.
- Titulaire d'un MBA de l'université de Columbia (NY), Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Nommé Directeur Général de IFIL en 1986, et Administrateur délégué de IFI en 1993, il a exercé la fonction de Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007, puis de Président de Telecom Italia SpA.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013Italie

Assicurazioni Generali SpA (société cotée) - Président
 Telecom Italia SpA (société cotée) - Administrateur et Membre du Comité de Rémunérations (mandat prenant fin en avril 2014)
 Italmobiliare S.p.A (société cotée) - Administrateur
 Saipem SpA (société cotée) - Administrateur
 Institut Italien de Technologie (IIT) - Président
 Accor Hospitality Italy Srl - Administrateur
 Azimut - Benetti SpA - Administrateur
 Lavazza SpA - Administrateur
 FAI (Fond pour l'Environnement Italien) - Administrateur
 Fondation Giorgio Cini - Membre du Conseil Général et du Comité exécutif
 Studium Generale Marcianum Venise - Administrateur
États-Unis
 Columbia Business School - Membre de l'International Advisory Board

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

COMMERZBANK A.G. - Membre du Conseil consultatif central de Francfort

Brésil

TIM Participações SA (société cotée) - Président, administrateur et Membre du Comité des rémunérations
 TIM Serviços e Participações SA - Président

France

Accor SA (société cotée) - Administrateur

Suisse

San Faustin NV - Membre du Comité de surveillance

Italie

RCS Mediagroup S.p.A - Vice-Président
 Rosselli Fondation de Turin - Administrateur
 Banca Esperia S.p.A - Administrateur
 Institut Européen d'oncologie (IEO) - Administrateur
 Assonime - Administrateur et Membre du Comité de direction
 Nouvelle Fondation Patrons de Rome - Administrateur
 Fiera di Genova S.p.A - Administrateur
 Utet S.p.A - Administrateur
 Banque d'épargne de Saviglano - Administrateur
 Banque Carige - Administrateur
 Confindustria - Membre du Comité exécutif et du Conseil d'administration
 Fondation Ravello - Administrateur et Membre du Conseil Général
 Union des Industriels de Naples - Vice - président du projet « Banda Larga » - Membre du Comité exécutif du Conseil d'administration et de direction
 Pirelli & C. S.p.A. - Directeur et Membre du pacte d'actionnaires
 Assolombarda - Membre du Conseil de direction
 Fondation de l'Académie de Santa Cecilia - Administrateur

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Françoise Gri *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 947.
- Née le 21 décembre 1957 – De nationalité française.
- Directrice Générale du groupe Pierre & Vacances Center-Parcs.
- Adresse professionnelle : Center Parcs, L'Artois-Espace pont de Flandre, 11, rue de Cambrai, 75947 Paris Cedex 19, France.
- Diplômée de l'Ensimag, Françoise Gri entre en 1981 dans le groupe IBM. Elle devient en 1996 directrice de la division Marketing et Ventes e-business solutions d'IBM EMEA, puis directrice des Opérations Commerciales d'IBM EMEA en 2000. De 2001 à 2007, Françoise Gri exerce les fonctions de Président-directeur général d'IBM France. Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud de 2007 à 2012, Françoise Gri a rejoint le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs (société cotée) en 2013 pour en prendre la Direction Générale.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Crédit Agricole SA (société cotée) - Administrateur
Medef - Membre du Comité d'éthique
Haut Comité du gouvernement d'entreprise - Membre
Institut de l'Entreprise - Vice-Présidente
Comité Sup Emploi - Co-présidente
Institut Français du Tourisme - Membre
Agence Française pour les Investissements Internationaux - Administrateur

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

IBM France - Président-directeur général
ManpowerGroup France - Présidente
ManpowerGroup - Executive Vice-President en charge de l'Europe du Sud
Rexel - Membre du Conseil de surveillance
STX - Administrateur
Fondation Agir contre l'Exclusion - Vice-Présidente
École Centrale de Paris - Administrateur
Conseil Économique, Social et Environnemental - Conseiller

Jean-Romain Lhomme

- Administrateur depuis le 3 octobre 2013, Jean-Romain Lhomme a été coopté sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2014. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2014 le renouvellement de son mandat (cf. section 8 du présent document page 255 et 263).
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 22 août 1975 – De nationalité française.
- Principal et co-dirigeant de Colony Capital Europe.
- Adresse professionnelle : 6, rue Christophe-Colomb, 75008 Paris, France.
- Jean-Romain Lhomme a rejoint Colony Capital en 2000 où il occupe aujourd'hui la fonction de Principal et co-dirigeant Europe. Il est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. M. Lhomme est localisé à Londres. Avant de rejoindre Colony, M. Lhomme a travaillé pour le Directeur stratégique de PPR, et plus principalement sur l'acquisition et les nouveaux formats de distribution. M. Lhomme avait précédemment travaillé comme analyste à New York et au Brésil pour l'équipe de privatisation latino-américaine de Paribas et chez Mercer Management Consulting (Oliver Wyman) comme analyste à Paris. Diplômé de HEC, M. Lhomme a obtenu un diplôme en Business administration et en finance à Paris et une mineure en commerce international à l'ESADE (Barcelone).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Colony Capital

France

Colfilm SAS - Administrateur

Holding Sports & Événements SAS - Administrateur

Luxembourg

Fair Partners S.a.r.l. - Gérant

Fair Sponsors S.a.r.l. - Gérant

Fair Zero S.a.r.l. - Gérant

Fair Topco S.a.r.l. - Gérant

Fair Finance S.a.r.l. - Gérant

Lake Invest S.a.r.l. - Gérant

Sisters Soparfi SA - Administrateur

Royaume-Uni

Colizeo Investment Management - Directeur

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Colony Capital

France

BUT SAS - Président et Membre du Conseil de Surveillance

Decomeubles Partners SAS - Président et Membre du Conseil de Surveillance

Des Garçons SCI - Gérant

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

France

Château Lascombes SA - Président du Conseil d'administration

Buffalo Grill SA - Président et Membre du Conseil de Surveillance

Luxembourg

Colwine S.a.r.l. - Administrateur

Suisse

Clinique de Carouge CMCC SA - Administrateur

Permanence de la Clinique de Carouge - Administrateur

La Tour S.a.r.l. - Administrateur

La Tour Réseau de Soins - Administrateur

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Bertrand Meheut *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 22 septembre 1951 – De nationalité française.
- Président du Directoire du Groupe Canal+.
- Adresse professionnelle : 1, place du Spectacle, 92130 Issy-les-Moulineaux, France.
- Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis Cropscience, en exerçant des fonctions d'adjoint au Directeur Général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro », puis Directeur Général de la filiale allemande, Directeur Général Adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur Général Europe. Après la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst au sein d'Aventis, Bertrand Meheut a été nommé Directeur Général d'Aventis CropScience. Bertrand Meheut a rejoint le groupe Canal+ en 2002 et est Président du Directoire du groupe Canal+.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013**Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Canal+**

Canal+ France SA - Président du Directoire

Groupe Canal+ SA (société cotée) - Président du Directoire

Société d'Édition de Canal Plus SA (société cotée) - Président du Conseil d'administration

Studio Canal SA - Président du Conseil de surveillance

Kiosque SNC - Représentant permanent de Canal+ France SA Associé Gérant

Sport+ SA - Représentant permanent de Groupe Canal+ SA Administrateur

Canal+ Régie SAS - Président

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Canal+

Accor SA (société cotée) - Administrateur

Aquarelle - Administrateur

Cinémathèque - Administrateur

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

Canal+ Overseas SAS - Membre du Conseil de Direction

Vivendi SA - Membre du Directoire

Canal+ Éditions SNC - Représentant permanent du Groupe Canal+, co-gérant

SFR - Administrateur

Kiosque Sport SAS - Président

Canal+ International Development SA - Président du Conseil d'administration

Canal+ Finance SA - Représentant permanent du Groupe Canal+, administrateur

Canal+ Régie SA - Président du Conseil de direction

Canal+ Distribution SA - Administrateur

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

Virginie Morgan

- Administrateur du 26 juin 2010 au 5 mars 2013.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Née le 26 novembre 1969 – De nationalité française.
- Membre du Directoire et *Chief Investment Officer* de Eurazeo.
- Adresse professionnelle : 32, rue de Monceau 75008 Paris, France.
- Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie), Virginie Morgan est entrée chez Lazard en 1994 puis nommée associé-gérant en 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres. Elle était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Depuis janvier 2008, Virginie Morgan est Membre du Directoire de Eurazeo et a été nommée *Chief Investment Officer* en décembre 2012. Elle est Membre du Comité exécutif du Women's Forum (WEFCOS) et du Comité de soutien de Human Rights Watch.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Eurazeo

France

Eurazeo SA (société cotée) - Membre du Directoire

Eurazeo PME - Président du Conseil de surveillance

Legendre Holding 33 SAS - Président

Holdelis - Président du Conseil d'administration

LH Apcoa - Directeur Général

Allemagne

Apcoa Parking AG - Président du Supervisory board

Apcoa Parking Holdings GmbH - Président de l'Advisory board

Apcoa Group GmbH - Managing Director

Italie

Euraleo S.r.l. - Gérant

Broletto 1 S.r.l. - Président du Conseil d'administration

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Eurazeo

France

L'Oréal SA (société cotée) - Administrateur

Accor SA (société cotée) - Administrateur

Women's Forum (WEFCOS) - Membre du Conseil d'administration

Italie

Moncler SpA - Vice-Président du Conseil d'administration

Intercos SpA - Gérant

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

France

Edenred SA (société cotée) - Administrateur

LT Participations - Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'administration

Groupe B&B Hotels - Président du Conseil de surveillance

OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital) - Président du Conseil de surveillance

Italie

Sportswear Industries S.r.l. - Administrateur

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Nadra Moussalem

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 500.
- Né le 4 juillet 1976 – De nationalité française.
- Principal et co-dirigeant de Colony Capital Europe.
- Adresse professionnelle : 6, rue Christophe-Colomb 75008 Paris, France.
- Diplômé de l'École Centrale de Lyon, Nadra Moussalem a rejoint Colony Capital en 2000 où il occupe aujourd'hui la fonction de Managing Director à partir de 2007 avant de devenir Principal en 2010 et co-dirigeant en août 2013. Il est également administrateur de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A (D.I.A).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Colony Capital

France

SC 30GV 301 - Gérant

SC 30GV 302 - Gérant

Data IV France - Président

Data IV Services - Président

DC115 SAS - Président

Colspa - Directeur général

Colfilm SAS - Président

Holding Sports & Événements SAS - Président

Italie

Data 4 Italy - Administrateur

Data 4 Services Italy - Administrateur

Luxembourg

Cedar Trust - Gérant

CT Real Estate - Gérant

Sisters Soparfi SA - Administrateur

Data Genpar Sarl - Gérant

Royaume-Uni

Colyzeo Investment Management - Directeur

Data 4 Limited - Directeur

Data 4 Services Limited - Directeur

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Colony Capital

France

Accor SA (société cotée) - Administrateur

Espagne

Distribuidora Internacional de Alimentación SA (société cotée) - Administrateur

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

Front de Seine Participation SAS - Membre du Comité de direction

Front de Seine Hotel - Représentant de Front de Seine Participation, gérant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

Roberto Oliveira de Lima *

- Administrateur depuis le 29 juin 2010. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 1 000.
- Né le 1^{er} avril 1951 – De nationalité brésilienne.
- Administrateur de Telefonica Brasil.
- Adresse professionnelle : Grau Gestão de Ativos Rua Afonso Braz 579 3^o andar Vila Nova Conceição São Paulo SP CEP 04511 001, Brésil.
- Titulaire d'un MBA de l'université *Fundação Getúlio Vargas* et d'un mastère spécialisé en Planification Stratégique de l'ISA (Institut Supérieur des Affaires – Groupe HEC), Roberto Lima a occupé des fonctions de manager dans les secteurs informatique et financier dans les groupes Rhodia et de Saint-Gobain SA 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 Telefônica Brasil SA.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013Brésil

Telefonica Vivo Brazil SA (société cotée) - Administrateur
Rodobens Negocios Imobiliarios SA (société cotée) - Administrateur
Natura Cosmeticos SA (société cotée) - Administrateur
Companhia Brasileira de Distribuição - Administrateur
Afrique du Sud
Naspers Holdings (société cotée) - Administrateur

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

Brésil
Telemig Celular Participações SA - Président-directeur général
Telemig Celular SA - Président - directeur général
Vivo Participações SA - Président-directeur général
Vivo SA - Président-directeur général
Portelcom Participações SA - Président-directeur général
Ptelecom Brazil SA - Président-directeur général
TBS Celular Participações Ltda - Président-directeur général

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

Patrick Sayer

- Administrateur du 29 juin 2010 au 5 mars 2013.
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred : aucune.
- Né le 20 novembre 1957 – De nationalité française.
- Président du Directoire d'Eurazeo.
- Adresse professionnelle : 32, rue de Monceau, 75008 Paris, France.
- Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment Diplôme de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer a notamment occupé les fonctions d'associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co à New York, où il était notamment responsable mondial en charge des médias et de la technologie. Il est Président du Directoire de Eurazeo depuis mai 2002. Ancien Président (2006-2007) de l'Association Française des Investisseurs en Capital (AFFICHA), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris, Membre du Club des Juristes et enseigne la finance à l'Université de Paris Dauphine.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013**Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Eurazeo**France

Eurazeo SA (société cotée) - Président du Directoire
 ANF Immobilier SA (société cotée) - Vice-Président du Conseil de surveillance
 Europcar Groupe - Administrateur
 Legendre Holding 19 - Directeur Général
 Investco 3d Bingen (Société civile) - Gérant
 Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners) - Président

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par EurazeoDubaï

Kitara Capital International limited - Membre de l'Advisory Board

États-Unis

Tech Data Corporation (société cotée) - Membre du Board of Directors
France

Rexel SA (société cotée) Vice-Président du Conseil de surveillance
 Accor SA (société cotée) - Administrateur

Italie

Gruppo Banca Leonardo - Administrateur
Royaume-Uni

Colyzeo Investment Advisors - Administrateur

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

APCOA Parking Holdings GmbH - Membre de l'Advisory Board

France

ANF Immobilier SA (société cotée) - Président du Conseil de surveillance
 Groupe Lucien Barrière - Représentant permanent de ColAce SARL au Conseil de surveillance

Europcar Groupe - Président du Conseil d'administration

Holdelis - Président du Conseil d'administration

SASP Paris Saint-Germain Football - Administrateur et Membre du Conseil de Surveillance

Legendre Holding 11 - Directeur Général

Legendre Holding 8 - Directeur Général

Immobilière Bingen - Directeur Général

Edenred SA (société cotée) - Administrateur

Italie

Moncler Srl - Administrateur

Sportswear Industries Srl - Administrateur

Euraleo Srl - Gérant

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

Jacques Stern

- Administrateur depuis le 29 juin 2010, Président-directeur général. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2014 le renouvellement de son mandat (cf. section 8 du présent document page 255 et 263).
- Nombre d'actions nominatives d'Edenred détenues : 60 500.
- Né le 19 septembre 1964 – De nationalité française.
- Président-directeur général d'Edenred.
- Adresse professionnelle : 166-180, boulevard Gabriel-Péri, 92245 Malakoff Cedex, France.
- Diplômé de l'École supérieure de commerce de Lille, Jacques Stern a commencé sa carrière chez Price Waterhouse comme auditeur externe. Il rejoint Accor en 1992, en tant que Directeur de la Consolidation puis a occupé différentes fonctions au sein de la Direction Financière avant d'être nommé en 2003, Directeur Financier du groupe. En mars 2005, il devient Membre du directoire du Groupe Accor en charge des finances. En 2006, Jacques Stern est nommé Directeur Général en charge des Finances, des Achats et des Systèmes d'Informations, Membre du Comité exécutif. En 2009, il est nommé Directeur Général Délégué du Groupe en charge des Finances, de la Stratégie, du Développement de l'Hôtellerie, des Achats, et des Systèmes d'Information. Le 15 décembre 2009, il est nommé Directeur Général Délégué du Groupe Accor en charge des Services et des Finances. Le 29 juin 2010, il est nommé Président-directeur général du groupe Edenred.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Au sein des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Edenred

Italie

Edenred Italia Srl - Administrateur

Royaume-Uni

Edenred (UK Group) Limited - Chairman

En dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Edenred

France

Voyage Privé.com - Administrateur

Conecs SAS - Administrateur

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

France

Accor SA (société cotée) - Directeur Général Délégué

ASM SA - Président-directeur général

Edenred Participations SAS - Président

IBL SAS - Président

ASH SAS - Représentant de Accor en qualité de Président

Sodetis - Gérant non associé

Club Méditerranée - Administrateur

Groupe Lucien Barrière - Représentant permanent de Accor SA au Conseil d'administration

Groupe Lucien Barrière - Membre du Conseil de surveillance

Accor.com - Représentant permanent de Accor SA au Conseil d'administration

Accor.com - Représentant permanent de Saminvest SAS au Conseil d'administration

Société Française de Participations et d'Investissement Européens - Représentant permanent de Accor SA au Conseil d'administration

Devimco - Représentant permanent de Accor SA au Conseil d'administration

Société de Participation et d'Investissements de Motels - Représentant permanent d'IBL au Conseil d'administration

Go Voyages - Représentant permanent de Soparac au Conseil d'administration

Lyeurope SAS - Membre du Comité de surveillance

Autriche

Accor Austria AG - Membre du Conseil de surveillance

Belgique

Accordination - Administrateur délégué

Edenred Belgium - Représentant de Soparac au Conseil d'administration

Brésil

Hotelaria Accor Brasil - Administrateur

Ticket Serviços - Administrateur

États-Unis

IBL LLC - Président

Carousel Hotel Corporation - Administrateur

Red Roof Inn - Administrateur

Accor Lodging North America Inc. - Administrateur

Accor North America Inc. - Administrateur

Italie

Accor Hospitality Italia Srl - Administrateur

Scapa Italia Srl - Administrateur

Accor Partecipazioni Italia Srl - Administrateur

Suisse

Sodenos - Président

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code du commerce.

5.2.1.3 Modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 :

Date de l'événement	Personne concernée	Changement intervenu
5 mars 2013	Mme Virginie Morgen	Démission de ses fonctions d'administrateur
5 mars 2013	M. Patrick Sayer	Démission de ses fonctions d'administrateur
2 octobre 2013	M. Sébastien Bazin	Démission de ses fonctions d'administrateur
3 octobre 2013	M. Jean-Romain Lhomme	Cooptation à titre provisoire en qualité d'administrateur sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale du 13 mai 2014

5.2.1.4 Absence de conflit d'intérêt

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil d'administration par la Société. Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un Mandataire social, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard d'Edenred, entre des membres des organes d'administration et de direction et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun Mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun Mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred

Le Comité exécutif d'Edenred est composé de :

Jacques Stern

Président-directeur général

Gilles Bonnin

Directeur Général Technologie et Systèmes d'Information Stratégiques

Jean-Louis Claveau

Directeur Général Amérique latine hispanique et du Nord

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

Graziella Gavezotti

Directeur Général Europe du Sud

Loïc Jenouvrier

Directeur Général Finances et Juridique

Laurent Pellet

Directeur Général Asie Pacifique

Jeanne Renard

Directrice Générale Ressources humaines et Responsabilité sociétale

Bernard Rongvaux

Directeur Général Europe du Nord, Moyen-Orient et Afrique

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 108).

Quorum et majorité (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente.

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 29 juin 2010, le Conseil d'administration de la Société a adopté le Règlement intérieur 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 108).

Administrateurs indépendants (article 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/MEDF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées d'avril 2010.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Document de Référence.

Réunions du Conseil d'administration (article 2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration 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 télecopie, ou même verbalement. Elles sont 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.

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 3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Il est fourni aux administrateurs toutes les 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.

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.

Le Conseil d'administration est informé au moins une fois par an, et débat périodiquement, des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de Ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information. Le Conseil d'administration est également régulièrement informé de la stratégie de communication financière mise en place par la Société.

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-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-directeur général.

Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale (article 4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Outre les autorisations préalables expressément prévues par la loi, notamment aux articles L. 225-35 et L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé de soumettre à son autorisation préalable :

- l'approbation du budget annuel ;
- tout engagement financier (c'est-à-dire toute acquisition ou cession d'actif ou de participation dans des sociétés, tout investissement direct en propriété, tout investissement locatif, tout prêt, toute avance en compte courant et toute augmentation de capital dans des sociétés non détenues majoritairement) 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 à 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 ;
- toute opération affectant la stratégie ou le périmètre d'activité du Groupe ;
- toute opération de rachat d'actions de la Société d'un montant supérieur à un milliard d'euros par an ; et
- les émissions obligataires relevant de l'article L. 228-40 du Code de commerce d'un montant nominal supérieur à un milliard d'euros.

Vice-Président du Conseil d'administration (article 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 5 que le ou les deux Vice-Présidents sont désignés parmi les administrateurs indépendants et nommés pour la durée de leurs mandats d'administrateur.

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 d'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 2013, le Comité d'audit et des risques est composé de Philippe Citerne, Jean-Paul Bailly, Anne Bouvierot, et 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 de juin 2013. 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 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. À cet effet, il 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. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes 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 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 d'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 pressentis, 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 valide, 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 auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Organisation des travaux

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des Mandataires sociaux et/ou du Directeur Financier après information préalable du Président-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-directeur général, le Directeur Financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant qu'invités permanents, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

Comité des engagements

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité des engagements est composé de MM. Jean-Paul Bailly, Bertrand Meheut, Nadra Moussalem et Roberto Oliveira de Lima.

Il est présidé par monsieur Nadra Moussalem. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDF de juin 2013.

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) 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, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, 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/investissement de développement technologique),
 - les investissements locatifs (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 détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales, et
 - la souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, d'un montant supérieur ou égal à 250 millions d'euros.

Organisation des travaux

Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

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 2013, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Gabriele Galateri di Genola, Philippe Citerne, Françoise Gri et Nadra Moussalem.

Il est présidé par M. Gabriele Galateri di Genola, administrateur indépendant. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDF de juin 2013.

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 rémunération des Mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution 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 exerce en particulier les tâches suivantes :

- nominations :
 - il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant au plan de succession des Mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2 Organes d'administration, de direction et de contrôle

d'administrateur, le Comité des rémunérations et des nominations prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration, veille à ce que chaque administrateur pressenti 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 est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe ;
- rémunérations :
 - il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des 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 définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des Mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des 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 et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général. Il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique,
 - 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 de la Société. 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 Président-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 approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Document de Référence sur la rémunération des Mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers.

Organisation des travaux

Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président de ce Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

5.2.2.6 Charte de l'administrateur

Afin de se mettre en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Société, lors de sa séance du 29 juin 2010, a adopté une Charte de l'administrateur qui s'applique à chaque administrateur qu'il réponde ou non aux critères d'indépendance énoncés dans le Code de l'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.

Indépendance des administrateurs et 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-directeur général 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 de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article 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 à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin, à la demande du Président-directeur général, ou 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 210, le Conseil d'administration a nommé 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.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de président de Comité donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini pour chacun des Comités par le Conseil d'administration ;
- la fonction de membre d'un Comité donne droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration, ainsi qu'à une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant maximum équivalent à la partie fixe ;
- le solde disponible des jetons de présence est réparti pour partie entre chacun des administrateurs, et le cas échéant, les censeurs, et pour partie, en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur, et le cas échéant, chaque censeur, a participé au cours de l'exercice précédent ;
- 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 3 mois de l'exercice échu.

5.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

5.3.1 CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom – ou pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce – au troisième jour ouvré précédent la date de l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit

dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'un des intermédiaires habilités, mentionnés aux 2° à 7° de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

5.3.2 TENUES DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 24 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en

cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents et acceptants, qui disposent par eux-mêmes ou comme Mandataires du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le président de séance ou par le Secrétaire de l'assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

5.4 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED

5.4.1 RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET ENGAGEMENTS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE PRIS

La politique de rémunération du Président-directeur général d'Edenred se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF dans sa version de juin 2013.

Les rémunérations du Président-directeur général sont déterminées par le Conseil d'administration qui arrête les comptes annuels de la Société, et ce sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations qui :

- analyse et compare chaque année les évolutions des rémunérations des individus et des postes similaires sur le marché sur la base d'une étude comparative des rémunérations pratiquées dans d'autres sociétés comparables ;
- analyse les performances individuelles et les compare aux performances de l'entreprise ; et
- traduit les politiques et priorités du Groupe Edenred dans les programmes de rémunération variable à court et long termes.

La rémunération globale du dirigeant Mandataire social prend notamment en compte l'existence d'un régime de retraite supplémentaire, et plus globalement de l'ensemble des avantages détaillés ci-après.

Détermination de la rémunération fixe et variable du Président-directeur général

La **rémunération fixe** 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. Afin de mener à bien cette comparaison avec les pratiques de marché, un benchmark a été réalisé par un consultant extérieur, à partir d'un panel intersectoriel d'entreprises françaises du SBF 120, le plus semblable possible en taille (capitalisation boursière, résultats et nombre de salariés) et en diversification internationale.

Lors de sa séance du 12 février 2013, le Conseil d'administration a ainsi reconduit, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la rémunération fixe annuelle du Président-directeur général à 700 000 euros bruts pour 2013, étant précisé que cette rémunération fixe n'a pas évolué depuis 2011. Le Conseil d'administration a également décidé de reconduire ce montant à l'identique pour 2014 lors de sa séance du 11 février 2014.

Le Conseil a défini des critères de détermination de la **rémunération variable** et plafonné celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Le montant de la part variable peut en effet varier de 0% à 150% de la rémunération fixe, en fonction du niveau de réalisation des objectifs de performance, soit :

- jusqu'à 100% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs financiers, étant précisé en cas d'atteinte des objectifs fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration, la rémunération variable serait alors de 50% de la rémunération fixe. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 100% de la rémunération fixe ;
- jusqu'à 50% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs boursiers (pour 10%), d'objectifs quantitatifs liés au déploiement de la stratégie du Groupe (pour 20%), et d'objectifs de management (pour 20%).

Au cours de la réunion du 11 février 2014, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Jacques Stern au titre de l'exercice 2013. Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 12 février 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué de la façon suivante :

- Taux d'atteinte du critère quantitatif financier (résultat d'exploitation courant du Groupe à périmètre et change constants) : 50%. À ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 50% de sa rémunération annuelle fixe ;

- Taux d'atteinte du critère quantitatif boursier (comparaison de la « rentabilité totale pour l'actionnaire »⁽¹⁾ d'Edenred à celle du SBF120) : 0%. À ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 0% de sa rémunération annuelle fixe ;
- Taux d'atteinte des critères quantitatifs liés au déploiement de la stratégie du Groupe en 2013 : 75%. Ces critères comprenaient le rythme de passage au numérique des solutions du Groupe, le développement de nouvelles solutions et l'intégration de la société Repom acquise en décembre 2012 au Brésil. À ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 15% de sa rémunération annuelle fixe ;
- Taux d'atteinte des critères qualitatifs liés à des objectifs de management : 100%. Ces critères comprenaient notamment la mise en place d'un plan de succession du management. À ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 20% de sa rémunération annuelle fixe.

Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2013 de M. Jacques Stern a en conséquence été arrêté à 595 000 euros, ce qui correspond à 57% de sa rémunération variable maximum, soit 85% de sa rémunération annuelle fixe.

1	Rémunération fixe annuelle	700 000 €
2	Rémunération variable maximum	1 050 000 €
	% Rémunération fixe annuelle	150%
1+2	RÉMUNÉRATION TOTAL CASH MAXIMUM	1 750 000 €
A	Rémunération fixe versée	700 000 €
B	Rémunération variable versée	595 000 €
	% variable versé/variable maximum	57%
A+B	RÉMUNÉRATION TOTAL CASH RÉELLE	1 295 000
		-7% vs 2012

Le Conseil du 11 février 2014 a également fixé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et sur la base des objectifs fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'Administration, les principes de détermination de la rémunération variable du Président-directeur général au titre de l'exercice 2014, fondés sur des objectifs liés aux performances du Groupe. Ces objectifs de performance sont d'une part fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs financiers fondés sur le résultat d'exploitation courant du Groupe pour 100%, et d'autre part, fonction de critères quantitatifs liés au déploiement de sa stratégie dans le monde pour 30% et aux objectifs de management pour 20%. Chaque critère détermine une partie de la rémunération variable. Ces objectifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Contrat de travail du Président-directeur général

Le Président-directeur général est titulaire d'un contrat de travail, conclu en 1992 avec la société Accor SA qui est cumulé, depuis 2009, avec son mandat social de Directeur Général Délégué, et qui a été transféré à la société Edenred, dans le cadre de l'apport partiel d'actif de la branche « Services » en date du 29 juin 2010.

Le Conseil d'administration a estimé que la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF visant à mettre définitivement fin à ce contrat de travail du Président-directeur général dès sa prise de fonctions, aurait pour effet de le priver des droits attachés à l'exécution du contrat de travail progressivement constitués au cours de son parcours professionnel au sein de l'entreprise depuis 1992, et en particulier son ancienneté. Le Conseil a donc décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, du maintien et de la suspension du contrat de travail de M. Jacques Stern pendant la durée de son mandat de Président-directeur général.

Lors de sa séance du 29 juin 2010, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au contrat de travail du Président-directeur général. Cet avenant prévoit une indemnité contractuelle de licenciement correspondant au montant cumulé des indemnités légales et conventionnelles de licenciement, reflétant l'ancienneté de 18 ans acquise par M. Jacques Stern dans des fonctions salariées. L'avenant prévoit également que, dans l'hypothèse où M. Jacques Stern serait amené à quitter l'entreprise et que le contrat de travail soit à ce titre rompu, l'éventuel cumul des droits attachés à son contrat de travail et de l'indemnité de cessation de ses fonctions de Mandataire social qui pourrait lui être consentie, n'excéderait pas, conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, un montant égal à deux années de rémunération au titre de son mandat.

Lors de sa séance du 23 février 2011, le Conseil d'administration a également autorisé la signature d'un second avenant au contrat de travail de M. Jacques Stern afin de prévoir la perception d'une indemnité spécifique qui serait due en cas de rupture du contrat de travail notifiée par la Société dans un délai de six mois suivant la décision du Conseil d'administration de ne pas renouveler le mandat de Président-directeur général. L'indemnité spécifique complète l'indemnité contractuelle de licenciement pour atteindre un montant ne pouvant excéder en tout état de cause deux ans de la rémunération moyenne (fixe et variable) perçue au cours des deux dernières années, au titre du mandat social du Président-directeur général. L'indemnité spécifique est subordonnée au respect des conditions de performance figurant dans l'indemnité de cessation de fonctions de son mandat social par le Président-directeur général ; étant entendu que les mêmes réductions que celles prévues au titre de l'indemnité de cessation de fonctions de Président-directeur général s'appliquent à l'indemnité spécifique.

(1) Le Total Shareholder Return (TSR) constitue une mesure synthétique intégrant à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes.

Indemnité de cessation des fonctions du Président-directeur général⁽¹⁾

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait 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.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Jacques Stern aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de la Société, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire mis en place dans la Société.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de 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 sera subordonné au respect de conditions de performance évaluées et définies par le Comité des Rémunérations et des nominations et par le Conseil d'administration comme exigeantes. Les critères retenus par le Conseil permettent à la fois d'évaluer la performance opérationnelle et financière de la Société, en ligne avec les indicateurs clés du Groupe communiqués aux marchés financiers, et la performance boursière. Ont été pris en compte dans la fixation de ces conditions : la période d'évaluation sur trois exercices, la performance passée long terme de la Société, et les risques externes auxquels peut être soumis la Société, tels que présentés dans la section 3 du présent Document page 45.

Les conditions de performance sont décrites ci-dessous :

- la progression (à données comparables) du volume d'émission de +5% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de +2% par rapport à l'exercice précédent ;

- la progression (à données comparables) du Funds From Operations⁽²⁾ de +5% par rapport à l'exercice précédent ;

- l'augmentation du cours de Bourse de la Société au moins égale à 85% de celle de l'indice du SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence, étant précisé que si l'évolution de cet indice sur la Période de Référence était négative, la baisse du cours de Bourse de la Société ne devra excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces 4 conditions sera mesurée sur une période de référence de trois exercices précédant celui de la date de cessation des fonctions (la « Période de Référence »), étant précisé que chacune des conditions 1 à 3 sera réputée satisfaite dès lors que l'objectif en question sera atteint au cours d'au moins deux des trois exercices considérés.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'au moins trois de ces quatre conditions de performance, constatée par le Conseil d'administration dans les conditions prescrites par la législation en vigueur à la date de cessation des fonctions. Si seulement deux des conditions sont remplies l'indemnité de cessation de fonctions effectivement versée représentera 50% du montant maximum, et si seulement une ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne sera versée au titre de l'Indemnité de cessation de fonctions.

Il est précisé que le montant de l'Indemnité de cessation de fonctions sera, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de (i) l'indemnité de cessation des fonctions, et de (ii) l'indemnité de licenciement⁽³⁾ due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail⁽⁴⁾ de M. Jacques Stern ne peut en aucun cas excéder deux fois le montant de sa rémunération annuelle totale brute, telle que visée au troisième paragraphe ci-avant.

Dans les cas d'ouverture visés précédemment, pendant la période d'acquisition ou de blocage (selon le cas), le bénéfice des options de souscription d'actions ou des actions de performance attribuées à M. Jacques Stern, ne serait maintenu que dans les conditions des règlements des plans d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance – lesquels prévoient notamment un mécanisme de maintien du droit à certaines actions de performance *prorata temporis*⁽⁵⁾, compte tenu de la durée de présence de M. Jacques Stern dans la Société et du respect des conditions de performance⁽⁶⁾ prévues par les règlements des plans telles qu'appréciées à l'issue de la période d'acquisition.

(1) Dans sa séance du 11 février 2014, le Conseil d'administration a autorisé cet engagement, qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires le 13 mai 2014.

(2) Funds from operations : Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents.

(3) Il est précisé que l'indemnité de licenciement en date de publication du présent Document représenterait 5% de la somme des rémunérations annuelles totales brutes 2012 et 2013.

(4) Le Président-directeur général dispose d'un contrat de travail suspendu complété par deux avenants autorisés par les Conseils d'administration du 29 juin 2010 et du 23 février 2011 et ratifiés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011. Ce contrat ainsi que les avenants sont décrits en page 114 du présent Document.

(5) L'expression *prorata temporis* est appréciée par tiers (pour une période d'attribution de 3 ans) au regard de la présence de M. Jacques Stern à l'issue de chaque date d'anniversaire du plan.

(6) Les conditions de performance des plans sont décrites en page 120 du présent Document.

Tableau de synthèse :

Cas où l'indemnité ne peut être versée	Critères de performance	Montant maximum qui peut être perçu au titre de l'indemnité	Acquisition des actions de performance et options de souscription d'actions attribuées avant la cessation de fonction
<ul style="list-style-type: none"> Révocation en cas de faute grave ou lourde Départ volontaire Non-renouvellement de mandat Bénéfice du dispositif de retraite supplémentaire dans les 12 mois suivant le départ 	<ul style="list-style-type: none"> Critères financiers : croissance organique du volume d'émission, du chiffre d'affaires opérationnel, et du FFO. Critère boursier basé sur la comparaison de l'évolution du cours de Bourse Edenred à celle de l'indice SBF120 	<ul style="list-style-type: none"> Deux ans de rémunération annuelle brute (fixe et variable) 	<ul style="list-style-type: none"> Sous condition de l'atteinte des conditions de performance fixées dans le cadre des plans Proportionnellement à la durée de présence du Président-directeur général dans ses fonctions

Assurance chômage

Jusqu'au 31 mars 2013, le Président-directeur général était couvert par la « Formule 70 » de la GSC permettant un niveau de garantie correspondant à 70% du revenu fiscal professionnel (plafonné à 24 688 euros mensuels) sur une durée de 24 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise était de 37 749 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

Depuis le 1^{er} avril 2013, le Président-directeur général bénéficie d'un contrat conclu avec AXA qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 14 812 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 31 279 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

Prévoyance

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 2013, la Société a versé la somme de 5 343,61 euros au titre de cette extension.

Retraite supplémentaire

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 16 personnes en 2013). 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 ⁽¹⁾ (soit un montant maximum de 9 258 euros en 2013) ;
- le régime à prestations définies (article 39) fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013 :

- pour bénéficier du régime à prestations définies, tout bénéficiaire doit achever sa carrière au sein de l'entreprise et justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de quinze années d'ancienneté dans le Groupe. La rente servie par ce régime serait alors réduite des prestations du régime à cotisations définies décrit ci-dessus,
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations correspond à la période de participation au régime (soit cinq ans au minimum),
- les droits potentiels sont acquis progressivement par année de participation, le montant du supplément annuel de retraite étant calculé chaque année sur la base de la rémunération annuelle brute des participants,
- le taux de remplacement ne peut excéder les deux plafonds suivants :
 - le taux de remplacement du régime supplémentaire (régime à cotisations définies et régime à prestations définies) est limité à 30% de la dernière rémunération annuelle brute ⁽¹⁾ ;
 - si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 PASS⁽²⁾, le taux de remplacement global, tous régimes confondus (régimes obligatoires et régimes supplémentaires Edenred), est alors plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

En cas de départ du Groupe avant la liquidation de la retraite au titre du régime général, tout participant perd les droits issus du régime à prestations définies et ne conserve que ceux relatifs au régime à cotisations définies.

Application du dispositif de retraite supplémentaire au dirigeant Mandataire social

Le Président-directeur général participe au dispositif de retraite supplémentaire du Groupe dans les mêmes conditions que tout participant au régime, telles que décrites ci-dessus.

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

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

(2) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 37 032€ en 2013.

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), la cotisation annuelle versée par la Société a représenté 0,7% de sa rémunération annuelle brute en 2013, soit 9 258 euros. Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels ont représenté

chaque année en moyenne 1% de sa rémunération annuelle brute depuis son entrée dans le dispositif en 2005. Ces droits sont limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

Tableau 11 : engagements pris à l'égard du dirigeant Mandataire social

Dirigeant Mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
M. Jacques Stern								
Président-directeur général		(Suspendu depuis le						
Date de début de mandat :								
Date de fin de mandat :	29 juin 2010		X		X			X

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant Mandataire social (en euros)

M. Jacques Stern	2011		2012	2013
	Rémunérations dues au titre de l'exercice (détailées au tableau 2)	1 512 176	1 405 980	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 (détailées au tableau 4)		365 040	280 639	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détailées au tableau 6)		783 300	719 511	985 997
TOTAL	2 660 516	2 406 130	2 280 997	

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations du dirigeant Mandataire social (en euros)

M. Jacques Stern	2011		2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	805 000	785 104	700 000	805 000	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	7 176	7 176	5 980	5 980	0	0
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1 512 176	1 492 280	1 405 980	1 510 980	1 295 000	1 400 000

5.4.1.1 Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale du 29 juin 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 de gouvernement d'entreprise et ont été arrêtés par le Conseil d'administration pour l'exercice 2013 lors de sa séance du 11 février 2014 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 ;
- les Présidents et les membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent de 8 609 euros pour la participation à un Comité avec 5 000 euros supplémentaires pour la Présidence d'un Comité spécialisé ;
- les Présidents et membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent en outre une part variable de 3 842 euros par séance à laquelle ils ont participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice ;
- les membres du Conseil d'administration perçoivent enfin une somme forfaitaire au titre de leurs fonctions d'administrateur de 11 443 euros chacun, et une part variable de 2 779,50 euros par séance à laquelle ils ont 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 2012	Montant payé au cours de l'exercice 2012	Relatif à l'exercice 2013	Montant payé au cours de l'exercice 2013
Jean-Paul Bailly	42 920	48 205 ⁽¹⁾	51 305	42 920
Sébastien Bazin ^{(2) (3)}	56 730	52 834	27 967	56 730
Anne Bouverot	33 890	37 219	41 633	33 890
Philippe Citerne	68 649	71 665	84 452	68 649
Gabriele Galateri di Genola	42 728	39 362	47 695	42 728
Françoise Gri	38 295	41 820	45 475	38 295
Jean-Romain Lhomme ⁽²⁾	n/a	n/a	16 378	n/a
Bertrand Meheut	33 890	28 388	31 170	33 890
Virginie Morgan ⁽⁴⁾	38 295	39 705	0	38 295
Nadra Moussalem ⁽²⁾	38 295	39 705	52 793	38 295
Roberto Oliveira de Lima	36 376	33 360	37 791	36 376
Patrick Sayer ⁽⁴⁾	47 325	45 719	0	47 325
TOTAL	477 393	477 982	436 657	477 393

(1) Les jetons de présence tels qu'indiqués ont été perçus par la société La Poste.

(2) Les jetons de présence tels qu'indiqués dans le tableau sont perçus par la société Colony Capital.

(3) Administrateur démissionnaire au 2 octobre 2013

(4) Administrateur démissionnaire au 6 mars 2013. Les jetons de présence tels qu'indiqués dans le tableau sont perçus par la société Eurazeo.

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

Plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 10 mai 2010, 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, tel que constaté après la réalisation de l'Apport.

Les conditions des plans d'options de souscription d'actions sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans sont émis à la même période de l'année (à l'exception l'année 2010 compte tenu de la date de création du groupe Edenred), après la publication des résultats annuels. Il n'existe pas d'attribution automatique à une catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

Au cours de l'exercice 2013, il n'a pas été mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions.

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

INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Date de la décision	06/08/2010 ⁽¹⁾	11/03/2011 ⁽²⁾	27/02/2012 ⁽³⁾	Néant
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par	4 235 500	611 700	382 800	-
M. Jacques Stern	240 000	72 000	66 000	-
Point de départ d'exercice des options	07/08/2014	12/03/2015	28/02/2016	-
Date d'expiration	06/08/2018	11/03/2019	27/02/2020	-
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	13,69	18,81	19,03	-
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	0	0	0	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	383 375	10 350	12 000	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	3 852 125	601 350	370 800	-
TOTAL	4 235 500	611 700	382 800	-

(1) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 29/06/2010.

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

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

Tableau 4 : options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant Mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant Mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achats ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾ (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
M. Jacques Stern						Néant

(1) La valorisation des options correspond à la valeur des options à la date d'attribution selon le modèle Black & Scholes, en application du Code de gouvernement des entreprises de sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence.

Tableau 5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le dirigeant Mandataire social

Nom du dirigeant Mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Jacques Stern			Néant
TOTAL			NÉANT

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.

L'obligation de conservation mentionnée ci-dessus est affectée d'un coefficient de réduction, qui sera fonction du nombre d'actions Edenred détenues par le Président-directeur général à la date de premier exercice des options, conformément à l'esprit des recommandations AFEP/MEDEF de juin 2013.

La Société interdit au Mandataire social et aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription d'actions de recourir à des instruments de couverture.

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 ou achetées	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)		Néant
TOTAL		NÉANT

Plans d'actions de performance

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013, le nombre d'actions de performance consenti ne peut excéder 1,5% du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'impute sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de cette autorisation. Le plafond annuel d'attribution d'actions de performance ne peut dépasser 1% du capital.

La part réservée aux Mandataires sociaux ne peut dépasser 8% des actions attribuées et celle réservée aux membres du Comité exécutif du Groupe, constitué de 12 membres hors Mandataire social à fin décembre 2013, ne peut représenter plus de 25% des actions attribuées.

Les conditions des plans d'actions de performance sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans sont toujours émis à la même période de l'année (à l'exception de l'année 2010 compte tenu de la date de création du groupe Edenred), après la publication des résultats annuels. Il n'existe pas d'attribution automatique à une catégorie de personnel : l'attribution gratuite d'actions de performance est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou d'engagement du bénéficiaire.

Le plan d'actions de performance mis en place en 2013 dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 10 mai 2010, a concerné 421 bénéficiaires, Mandataires sociaux, membres du Comité exécutif, cadres supérieurs et intermédiaires répartis dans une quarantaine de pays, représentant 845 900 actions, avec un effet dilutif de 0,38%.

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).

Le nombre d'actions de performance attribuées au Président-directeur général a été arrêté par le Conseil d'administration, lors de sa séance du 12 février 2013, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ce nombre est de 50 000 actions, soumises aux mêmes conditions de performance que celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires.

L'attribution des actions de performance est soumise à trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :

- pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ;
- pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et
- pour 20% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (*total share return*) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120.

Les deux critères de performance opérationnels ci-dessus sont spécifiques au secteur d'activité du Groupe et correspondent aux objectifs communiqués au marché dans le cadre de la stratégie 2010-2016 - croissance organique du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), tels que présentés dans le chapitre 1.3.4 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 2013/2015

Si croissance organique du Volume d'émission < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 9%	50%
Si $9\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 10%	75%
Si $10\% \leq$ croissance organique du Volume d'émission < 12%	100%
Si croissance organique Volume Émission $\geq 12\%$	125%

Croissance organique du FFO du Groupe 2013/2015

Si croissance organique du FFO < 8%	0%
Si $8\% \leq$ croissance organique du FFO < 10%	50%
Si $10\% \leq$ croissance organique du FFO < 12%	75%
Si $12\% \leq$ croissance organique du FFO < 14%	100%
Si croissance organique du FFO $\geq 14\%$	125%

TSR Edenred/TSR SBF 120

Si TSR Edenred < 100% TSR SBF 120	0%
Si $100\% \leq$ TSR SBF 120 < $102,5\%$ TSR SBF 120	50%
Si $102,5\% \leq$ TSR SBF 120 < 105% TSR SBF 120	75%
Si $105\% \leq$ TSR SBF 120 < $107,5\%$ TSR SBF 120	100%
Si TSR Edenred $\geq 107,5\%$ TSR SBF 120	125%

Le TSR Edenred mesure le rendement global aux actionnaires, en prenant en compte la progression du cours de Bourse de l'action Edenred et les dividendes distribués à l'actionnaire.

La progression du cours de Bourse est appréciée en considérant la moyenne des cours de clôture journaliers sur la période d'évaluation de la performance (soit 3 ans à compter du 1er janvier de la première année du plan), rapportée au cours de clôture de l'action Edenred de l'année précédant le début du plan. Cette croissance sera retraitée des dividendes versés au prorata temporis pour établir le TSR Edenred.

Pour calculer le TSR SBF120, il sera pris en compte le TSR de chaque société composant l'indice SBF 120, ainsi que leur poids pondéré dans l'indice.

Les conditions de performance ainsi définies ne pourront évoluer pendant la durée de vie des plans émis dans le cadre de cette autorisation. L'atteinte des conditions de performance sera mesurée sur la base des informations communiquées par la Direction Financière du Groupe Edenred.

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

Tableau 10 : historique des attributions d'actions de performance

INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Date de la décision	06/08/2010 ⁽¹⁾	11/03/2011 ⁽²⁾	27/02/2012 ⁽³⁾	18/02/2013 ⁽⁴⁾
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	912 875	805 025	867 575	845 900
M. Jacques Stern	60 000	42 000	38 500	50 000
Date d'acquisition des actions ⁽⁴⁾	07/08/2013 ou 07/08/2015	12/03/2014 ou 12/03/2016	28/02/2015 ou 28/02/2017	19/02/2016 ou 19/02/2018
Date de fin de la période de conservation ⁽⁵⁾	06/08/2018	11/03/2019	27/02/2020	19/02/2018
Conditions de performance	2010 = EBIT du Groupe et progression du volume d'émission en données comparables 2011 et 2012 = progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement * (FFO) en données comparables et progression du TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
Nombre d'actions acquises au 31/12/2013	259 066	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	55 535	52 494	59 935	23 200
Actions de performance restantes en fin d'exercice	857 340	752 531	807 640	822 700
TOTAL	912 875	805 025	867 575	845 900

* Avant éléments non récurrents.

(1) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 06/08/2010.

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

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

(3) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 18/02/2013.

(4) Trois ans d'acquisition pour les résidents fiscaux français et cinq ans pour les non-résidents fiscaux français.

(5) Ne concerne que les résidents fiscaux français.

Tableau 6 : actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant Mandataire social

Actions de performance attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant Mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions ⁽¹⁾ selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Jacques Stern	18/02/2013	50 000	985 997	19/02/2016	19/02/2018	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement * (FFO) en données comparables et progression du TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
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 des entreprises de sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles pour le dirigeant Mandataire social

Actions de performance devenues disponibles pour chaque Mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance
M. Jacques Stern			Néant
TOTAL			

Le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, 15% des actions de performance attribuées le 6 août 2010, le 11 mars 2011, le 27 février 2012 et le 18 février 2013. L'obligation de conservation mentionnée ci-dessus est affectée d'un coefficient de réduction, qui sera fonction du nombre d'actions Edenred détenues par le Président-directeur général à

la date de libre cessibilité des actions, conformément à l'esprit des recommandations AFEP/MEDEF de juin 2013.

La Société interdit aux Mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à des instruments de couverture.

État récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice.

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Jacques Stern	14 février 2013	Cession d'actions	2 380
Loïc Jenouvrier	28 février 2013	Cession d'actions	1 490
Jacques Stern	29 avril 2013	Acquisition d'actions	500

5.4.2 ACCORDS D'INTÉRÉSSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les informations sont accessibles au chapitre 4 Responsabilité sociale page 64 en partie 4.1.2.2 Motivation des collaborateurs e) 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

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 2013.

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit et des risques du 7 février 2014 et a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2014. 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.

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) de juin 2013, à l'exception du principe de non-cumul du mandat social et du contrat de travail du Président-directeur général pour les raisons explicitées dans la partie « Rémunération des Mandataires sociaux » du Document de Référence. Ce Code est disponible auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

5.5.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Organisation

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, communiqué dans le Document de Référence, qui précise notamment les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

La composition du Conseil d'administration ainsi que les critères utilisés pour qualifier les membres indépendants figurent dans les parties « composition des organes d'administration et de direction » et « fonctionnement des organes d'administration et de direction » du Document de Référence.

Le Conseil d'administration comporte deux femmes et huit hommes, soit 20% de femmes conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011. Sa composition respecte donc les règles en vigueur ainsi que les dispositions du Code AFEP/MEDEF en matière de parité entre hommes et femmes.

Le Conseil d'administration comporte également des représentants de trois nationalités différentes (France, Brésil, et Italie), faisant ainsi bénéficier Edenred d'une vision internationale, et reflétant son implantation géographique.

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

Fonctionnement

Le Conseil d'administration d'Edenred s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2013. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et par courrier, en règle générale huit jours avant la date de la réunion. Les membres ont reçu 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, et généralement huit jours avant les réunions. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe et ont été 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 4 heures 15. Le taux de participation des membres a été de 94%.

Travaux

Au cours de l'année 2013, le Conseil d'administration a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget 2014, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions. Le Conseil d'administration a également revu les déclarations de franchissement de seuils et suivi l'évolution de la structure de l'actionnariat ; il a fixé la rémunération du Président-directeur général, procédé à l'attribution d'actions de performance, réparti les jetons de présence, fait des propositions de renouvellement du mandat de quatre administrateurs et coopté un administrateur sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale des actionnaires. Il a mis en place un plan de succession des Mandataires

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

sociaux et des membres du Comité exécutif, procédé à l'examen des critères d'indépendance des administrateurs et des compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ainsi qu'à la parité hommes/femmes au sein du Conseil, renouvelé les autorisations données au Président-directeur général relative aux émissions obligataires, d'émettre des cautions, avals, garanties au nom de la Société et de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions sous condition suspensive de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Conseil a passé en revue les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps et autorisé la conclusion d'une convention avec le Président-directeur général relative à son assurance chômage. Au cours de l'exercice, le Conseil a également procédé à une réduction et une augmentation du capital social de la Société, dans le respect des autorisations qui lui avaient été données par l'Assemblée Générale des actionnaires.

À chacune de ses cinq réunions, les membres du Conseil ont débattu de la marche des affaires de la Société : activité, stratégie, résultats, trésorerie, investissements et acquisitions en cours. À titre d'exemple, ils ont discuté de l'environnement réglementaire des solutions d'Edenred, du marché de la gestion des frais professionnels, et de la mise en place d'une joint-venture entre Edenred et Banco Spirito Santo au Portugal. Une réunion du Conseil a été consacrée au plan stratégique à moyen et long terme du Groupe.

Par ailleurs, les membres du Conseil ont été invités à participer à une réunion au cours de laquelle ils ont pu discuter de l'architecture des systèmes d'informations et de la stratégie technologique et numérique du Groupe.

Évaluation

Conformément aux dispositions de l'article 10 du Code AFEP/MEDEF et de l'article 2 du Règlement intérieur, il est rappelé que le Conseil 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 (ce qui implique une même revue des Comités du conseil).

Au cours de l'année 2013, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation formelle de ses travaux et de son fonctionnement à l'aide d'un consultant extérieur, 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 s'est faite dans le cadre d'un entretien individuel organisé par le consultant extérieur avec chacun des administrateurs, sur la base d'un questionnaire spécifique à Edenred.

Le débat a permis aux administrateurs de faire part de leurs observations et de constater, à l'unanimité, un fonctionnement pleinement satisfaisant du Conseil d'administration et de ses Comités. Ont particulièrement été salués la bonne dynamique du Conseil, sa performance ainsi qu'une gouvernance équilibrée entre le Président-directeur général et le Conseil. Les administrateurs ont indiqué apprécier la qualité des informations délivrées par la Direction et des échanges au sein du Conseil et avec la Direction.

À cette occasion, les administrateurs ont discuté de quelques sujets clés sur la gouvernance, la culture, le climat du Conseil et le sens du travail en équipe, la qualité de la discussion et du débat, la qualité des informations délivrées aux administrateurs, les domaines de compétences du Conseil et les méthodes de travail,

les relations du Conseil avec la Direction Générale, les actionnaires et les parties prenantes, et enfin la préparation de l'avenir. Dans ce cadre, les administrateurs ont émis le souhait de développer le débat stratégique au-delà de la revue des métiers, et d'engager une discussion sur l'avenir à moyen-long terme du Groupe, d'approfondir les plans de succession et d'améliorer la restitution des travaux du Comité des engagements. En conséquence de cette évaluation, la décision a été prise que le Président-directeur général : adresse aux administrateurs une liste de thèmes qui pourraient être abordés au cours de l'année suivante et les interroge sur leurs souhaits de sujets à aborder ; organise une séance dédiée au plan stratégique du Groupe tous les 18 mois ; mette en place un déplacement du Conseil au sein d'une filiale opérationnelle d'Edenred, permettant à ses membres d'accroître leurs contacts avec les équipes locales et de bénéficier d'un éclairage plus précis sur l'environnement économique, opérationnel et politique dans lequel évolue la filiale.

Vice-présidence

Outre sa participation active aux travaux d'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil, M. Philippe Citerne, en sa qualité de Vice-Président du Conseil et administrateur référent, a pris l'initiative de réunir les administrateurs indépendants une fois au cours de l'exercice 2013, afin de débattre de divers sujets, comme la préservation des intérêts des actionnaires non représentés au Conseil, 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 2013, M. Philippe Citerne n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

Comités

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-directeur général, 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, dans les deux cas après information du Président-directeur général.

Les Comités du Conseil peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des Mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir préalablement informé le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des engagements ;

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.5 Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil a également la possibilité de créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*. Le Conseil n'a pas fait usage de cette possibilité en 2013.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le président du Comité.

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.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2013. 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 membres du Comité ont également discuté des conditions de la communication financière, du projet de réduction des délais, débattu des risques juridiques et fiscaux, de la politique de placement, et des travaux d'audit. Outre les membres du Comité, participent aux réunions le Président-directeur général, le Directeur Général des finances et du Juridique de la Société, les Commissaires aux Comptes, et en tant que de besoin, le Secrétaire du Conseil d'administration, le Contrôleur Général, le Directeur de la Consolidation et du Contrôle de Gestion, le Directeur de l'Audit interne Groupe, le Directeur fiscal, le Directeur de la sécurité informatique, et le Directeur de la trésorerie Groupe.

Le Comité d'audit et des risques est composé de quatre membres possédant les compétences particulières en matière financière ou comptable nécessaires à leur devoir de diligence. Il est présidé par le Vice-Président et administrateur référent. Le Comité d'audit et des risques comporte trois membres qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, soit 75% d'indépendants.

La durée des réunions du Comité d'audit et des risques a été en moyenne de 1 heure 30. Le taux de participation des membres a été de 83%.

Le Comité des engagements s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2013, il a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à son attention, notamment sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activités ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif significatif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement financier d'un montant supérieur à cinquante millions d'euros par opération ;
- la souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, d'un montant supérieur ou égal à deux cent cinquante millions d'euros ;

- toute opération sur les actions de la Société effectuées en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, portant sur un montant supérieur à un million d'actions par opération, dans la limite de deux millions d'actions par an.

Le Comité des engagements est composé de quatre membres dont trois administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des engagements s'est penché sur les acquisitions récemment réalisées ou en cours inférieures à 50 millions d'euros, et sur la stratégie d'acquisitions dans le domaine de la Gestion des frais professionnels. La durée de la réunion a été de une heure dix. Le taux de participation a été de 50%.

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013. À cette occasion, il a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, formulé des propositions au Conseil pour la fixation de la rémunération des Mandataires sociaux.

En effet, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, détermine les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires sociaux et présentés dans la partie « Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux » du présent document. Sont ainsi détaillés la politique de détermination de la rémunération des dirigeants et les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration. Cette partie 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'intérêsement et de participation).

Au cours de l'exercice 2013, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi formulé des propositions sur la partie variable de la rémunération 2012 du Président-directeur général, la partie fixe et les conditions de performance de la partie variable de sa rémunération 2013, sur l'attribution d'actions de performance, la répartition des jetons de présence 2012, la cooptation d'un administrateur, la modification de la composition des Comités et le renouvellement de quatre sièges d'administrateurs. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont mis en place des plans de succession des Mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, et de la mise en place de l'avis consultatif des actionnaires sur les rémunérations dues ou attribuées au dirigeant Mandataire social au titre de l'exercice antérieur. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont également passé en revue les rémunérations des membres du Comité exécutif, les critères d'indépendance des administrateurs et les compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ainsi que la parité hommes-femmes au sein du Conseil.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres dont trois administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

La durée des réunions du Comité des rémunérations et des nominations a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 85%.

Les convocations aux réunions de chaque Comité sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

5.5.2 MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Il est rappelé que l'article 24 des statuts définit les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Un résumé de ces règles figure dans la partie « Informations sur la Société et le capital » du présent Document, page 237.

5.5.3 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration a opté pour la non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général en confiant la Direction Générale de la Société au Président du Conseil.

Le Conseil d'administration délibère sur toutes les questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 de son Règlement intérieur, et les arrête ;
- c) autorise préalablement les décisions suivantes :
 - tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à cinquante millions d'euros (50 000 000 euros) par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, 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 ou investissement de développement technologique),
 - les investissements locatifs (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 détenues majoritairement (en capital ou en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
 - la souscription de tout emprunt bancaire bilatéral ou syndiqué, étant entendu que pour ces opérations, le Président-directeur

général est autorisé à procéder, sans autorisation préalable du Conseil d'administration, à la souscription de tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à deux cent cinquante millions d'euros (250 000 000 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, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'autorisation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 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) ;
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;
- d) fixe annuellement le montant total des cautions, avals et garanties que le Président est autorisé à consentir au nom de la Société dans la limite de deux cent cinquante millions d'euros par an, étant précisé que le Président-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 de cette autorisation ;
- e) fixe annuellement le montant total des émissions obligataires relevant de l'article L. 228-40 du Code de commerce qui peuvent être réalisées par le Président-directeur général (dans la limite d'un montant nominal de deux cent cinquante millions d'euros par an) ;
- f) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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, au paragraphe 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 latine Hispanique et l'Amérique du Nord ;
- le Directeur Général pour la France ;
- le Directeur Général pour l'Europe centrale et la Scandinavie ;
- le Directeur Général pour l'Europe du Sud ;

5.5 Rapport du président du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et les procédures de contrôle interne

- le Directeur Général pour le Brésil ;
- le Directeur Général pour l'Asie Pacifique ;
- le Directeur Général pour l'Europe du Nord, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Pour les Fonctions Supports :

- le Directeur Général de la Stratégie et du Développement ;
- le Directeur Général en charge des Investissements alternatifs ;
- le Directeur Général en charge des Finances et du Juridique ;
- le Directeur Général des Systèmes d'Information & de la Technologie ;
- le Directeur Général des Ressources humaines et de la Responsabilité sociétale.

La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Général en charge des Finances et du Juridique veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des filiales des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction Financière Groupe sont :

- la Direction Juridique, qui supervise également la Direction de la Fiscalité, la Gestion des Risques ainsi que les Assurances ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management Groupe ;
- la Direction du Contrôle général Groupe qui supervise les sous-directions suivantes :
 - la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion,
 - la Direction de la Comptabilité Corporate,
 - la Direction du Système d'Information Financier Groupe ;
- la Direction du Corporate Finance et des Fusions & Acquisitions ;
- la Direction des Normes et Référentiels pour le Groupe ;
- la Direction de la Communication financière ;
- la Direction de l'Audit interne Groupe, qui regroupe les équipes d'Audit interne Opérationnel et les équipes d'Audit interne des Systèmes d'Information.

Les Contrôleurs Financiers des zones géographiques sont rattachés au Directeur Général en charge des Finances et du Juridique, et travaillent en étroite et régulière relation avec les Directeurs de zones.

La Direction Financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe

Rattachée hiérarchiquement au Directeur Général en charge des Finances et du Juridique, la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe est un élément central du dispositif de Contrôle Interne. Elle a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre

en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité d'audit et des risques.

L'Audit interne tel que le définissent les normes professionnelles constitue une « activité indépendante et objective qui donne au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et de ses systèmes d'information, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ». L'Audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité.

La mission de la Direction de l'Audit interne du groupe Edenred s'inscrit pleinement dans cette démarche.

La Direction de L'Audit interne Groupe doit apprécier, dans l'ensemble des lieux d'implantation du Groupe et pour tous les processus, la conformité aux règles et procédures internes du Groupe, détecter les situations de non-respect des législations, et s'assurer que le patrimoine du Groupe est protégé. Il doit aussi apprécier l'efficacité de la conduite des opérations et veiller à ce que les risques opérationnels soient prévenus et maîtrisés.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Les effectifs de la Direction de l'Audit interne Groupe comptent huit auditeurs pour l'année 2013 (six auditeurs opérationnels et deux auditeurs des systèmes d'information), en plus d'un Directeur du Département.

La Direction Juridique, de la Gestion des Risques, de la Fiscalité et des Assurances

La Direction Juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe, des Mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions.

Elle intervient sur quatre axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, notamment informatiques, conditions de vente, sinistres produits, etc.) ;
- proposition à l'attention du Comité exécutif de règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles au niveau mondial ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion ;
- traduction opérationnelle des normes et référentiels internationaux afin de les adapter aux activités de notre 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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

mis en place en partenariat avec des *pools* d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

En matière de gestion des risques, c'est le Risk Manager Groupe en charge des Assurances qui établit la cartographie des risques majeurs du Groupe en collaboration avec les équipes de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information.

En matière de contrôle interne, les travaux de la Direction Fiscale Groupe visent à s'assurer du respect des règlements et obligations du Groupe. Ils s'articulent autour de quatre volets principaux :

- identification des zones de risques du Groupe et mise en place d'une politique et des outils d'appréhension et de réduction de ces risques fiscaux ;
- suivi des contentieux fiscaux significatifs et contrôles fiscaux diligentés par les administrations fiscales dans les entités du Groupe ;
- mise en cohérence des pratiques fiscales des entités et vérification, en liaison avec les conseils fiscaux, de la conformité des opérations majeures du Groupe avec les législations en vigueur ;
- mission de sélection des conseils fiscaux à travers l'ensemble des géographies d'Edenred, suivi des prestations et de leurs coûts.

La Direction de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management

Cette Direction a pour mission de garantir le suivi, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement. Pour ce faire, elle est en charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur Général en charge des Finances ;
- gérer les flux (cash management) ;
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change, et de taux) ;
- assurer le suivi de la relation bancaire ;
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès de la Direction Générale pour le financement des nouveaux projets.

La Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe

Les équipes composant la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe ont fusionné en 2012 au sein d'une même Direction.

Rôle de l'équipe en charge du Contrôle de Gestion au sein de la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe : elle assure la consolidation mensuelle, trimestrielle et annuelle des résultats du Groupe. Des indicateurs physiques et financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments des comptes de résultats des filiales et des entités supports. Ces différents agrégats font l'objet d'une comparaison mensuelle avec le budget et les résultats de l'année précédente. Elle élaboré également le chiffre d'affaires trimestriel du Groupe qui fait l'objet d'une publication externe.

Sur la base de ses travaux, l'équipe du Contrôle de Gestion prépare et diffuse au Comité exécutif un tableau de bord Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent dans leur lettre d'activité mensuelle.

Le Comité exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'actions opérationnels. Dans cet esprit, l'équipe du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation des budgets.

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel d'instructions qui fixe les règles de gestion valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des prévisions ainsi que du reporting de gestion Groupe.

Rôle de l'équipe en charge de la Consolidation Gestion au sein de la Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe : Le processus de consolidation s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, Edenred SA, qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe. Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe et conformes aux normes IFRS à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux.

L'équipe de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables. Elle assure également, à intervalles réguliers, des formations sur les outils et les normes. À réception des liasses de consolidation, elle réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, l'équipe de la Consolidation Groupe s'appuie sur les lettres d'affirmation et de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans ces lettres, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. Ils donnent également des informations complémentaires sur les Ressources humaines pour le calcul des retraites. En outre, ils commentent tous les événements significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

L'équipe de la Consolidation Groupe élaboré également l'ensemble des états financiers et annexes qui font l'objet d'une publication externe dans les rapports annuels.

La Direction du Système d'Information Financier Groupe

Le système d'information financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation, couvrant la totalité du périmètre du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données consolidées. Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées...).

En outre, le système d'information financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Le risque d'intrusion sur le réseau et/ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement. De même, des audits de sécurité sont régulièrement conduits.

5.5.4.4 Diffusion d'informations et de procédures relatives à l'information comptable et financière en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'information ont ainsi été diffusées en interne.

Les procédures de contrôle interne en matière d'information comptable et financière ont pour objectif de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées, de la sincérité et de l'image fidèle de l'information financière communiquée par le Groupe et de se prémunir contre les risques d'erreurs, d'inexactitudes ou d'omissions dans les états financiers du Groupe. Le groupe Edenred s'appuie sur le référentiel de contrôle interne de l'AMF et le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, qui prévoient

le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. La Charte de l'Audit interne est signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur Général en charge des Finances et du Juridique et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité exécutif, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 5.2.1.5 du présent Document page 104.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction du Contrôle général et mis à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusés semestriellement aux Directeurs Financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet.

Pour produire les liaisses 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.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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 produit.

La procédure de reporting vise ainsi, sur une base de consolidation mensuelle, à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place. Ce contrôle budgétaire permet également de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

Les comptes rendus des interventions de la Direction de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention de la Direction de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditee. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions par la Direction Générale de l'entité auditee, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables du Comité exécutif du Groupe en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse semestrielle des travaux de la Direction de l'Audit interne Groupe précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que l'état d'avancement des plans d'actions décidés par les parties concernées.

5.5.4.5 Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de Référence. Sont notamment abordés les risques de liquidité, les risques de contrepartie, les risques de change et de taux d'intérêt, les risques particuliers liés à l'activité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage, ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles et de la Direction de l'Audit interne Groupe, s'inscrivent dans une

démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a par ailleurs développé un dispositif d'autoévaluation du contrôle interne, fondé sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Le dispositif d'autoévaluation du Contrôle interne

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'autoévaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont déployés au sein de l'ensemble des filiales Edenred commercialisant des titres prépayés sous format de vouchers papier ou de cartes magnétiques. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants.

Une centralisation annuelle des résultats d'autoévaluations du contrôle interne est réalisée au niveau de chaque pays concerné, avec le support de la Direction de l'Audit interne Groupe. Les résultats de ses autoévaluations sont analysés par la Direction de l'Audit interne Groupe, qui produit une synthèse annuelle à destination du Comité exécutif du Groupe et du Comité d'audit et des risques.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'autoévaluation sont déployés, les interventions des équipes d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les cartographies des risques de Contrôle Interne

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de la Direction de l'Audit interne Groupe, ainsi que sur la base du dispositif d'autoévaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctrices, sont présentées dans les rapports d'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques.

Un outil de cartographie des risques portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes au Groupe est en cours d'élaboration par la Direction de la Gestion des Risques, assistée de la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe. Il doit permettre de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu de chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant.

La Direction Juridique en charge de la Gestion des Risques accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions correctifs pour réduire l'impact des risques majeurs identifiés.

La cartographie des risques du Groupe

La Direction Juridique responsable de la Gestion des Risques est chargée de mettre en œuvre, en liaison avec le Comité exécutif, les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques auxquels le Groupe est exposé. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

La démarche de Gestion des Risques se concrétise par le développement d'outils destinés au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des risques majeurs de l'entreprise ; et une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés.

La Direction de la Gestion des Risques est également en charge des Assurances Groupe et responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées.

La Sécurité Informatique

La Direction de la Sécurité Informatique Groupe conseille et assiste la Direction Générale pour la définition de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation et le suivi. Elle recense, organise, coordonne et anime l'ensemble des mesures sécuritaires préventives et correctives mises en œuvre dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

5.5.4.6 Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, et concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par le Contrôle Général au sein de la Direction Financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction Financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

L'équipe de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillée des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. La Direction de l'Audit interne Groupe est également amenée, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction Financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur Général en charge des Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques, en préparation de la délibération du Conseil d'administration, qui les arrête.

Missions de la Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan d'audit validé par le Comité exécutif et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels des filiales** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'autoévaluation du contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés. Cette confrontation des résultats des audits avec les résultats des autoévaluations permet ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne ;
- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les différentes Directions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où elle est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.
- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées et sont réalisées par les deux auditeurs spécialisés dans l'Audit des Systèmes d'Information ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à valider que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permet d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application informatique auditee ;
- **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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

éléments d'organisation pour chaque processus et émettant des recommandations.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet, le cas échéant, d'un suivi par la Direction de l'Audit interne Groupe dans les 12 mois suivant la mission.

La Direction de l'Audit interne Groupe prépare une synthèse semestrielle et annuelle des travaux réalisés par ses équipes qui est présentée au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques. Ce dernier examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de la Direction de l'Audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Enfin, des revues de la sécurité logique des filiales, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité Informatique (rattachée à la Direction des Systèmes d'Information).

5.5.4.7 Pilotage du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, le principal acteur impliqué dans le pilotage du dispositif de contrôle interne est le suivant :

Le Comité d'audit et des risques

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux 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. À cet effet, il 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. À cette occasion, il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes 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 des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Général en charge des Finances sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance 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 Groupe. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne Groupe ;

- 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 pressentis, 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 valide, 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 auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les compétences particulières en matière financière ou comptable nécessaires à leur devoir de diligence, dont 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, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des Mandataires sociaux et/ou du Directeur Financier après information préalable du Président-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-directeur général, le Directeur Financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant qu'invités permanents, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

ÉTATS FINANCIERS

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	138
6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES	139
6.2.1 Compte de résultat consolidé	139
6.2.2 État du résultat global consolidé	139
6.2.3 Bilan consolidé	140
6.2.4 Tableau de financement consolidé	142
6.2.5 Variation des capitaux propres consolidés	143
6.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	144
6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	202
6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES	204
6.4.1 Bilan au 31 décembre 2013	204
6.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2013	206
6.4.3 Notes annexes aux comptes annuels	209

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Edenred, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les Notes 1.C « [Bases de préparation des états financiers consolidés -] Recours à des estimations et au jugement » et la Note 3.C.3 « Faits marquants – Dévaluation du Bolivar Fuerte » de l'annexe aux comptes consolidés exposent les modalités retenues par votre groupe pour la conversion des comptes de ses filiales sises au Venezuela au titre de l'exercice 2013. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des modalités visées ci-dessus, à revoir leur correcte application ainsi qu'à nous assurer que les notes de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée à ce sujet.

Edenred procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon la méthode décrite dans la Note 2.E.5 des états financiers intitulée « Valeur recouvrable des immobilisations ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées.

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 28 février 2014

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

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Volume d'émission	4/5	16 657	17 119
Chiffre d'affaires opérationnel	4/5	976	950
Chiffre d'affaires financier	4/5	91	80
Chiffre d'affaires total	4/5	1 067	1 030
Charges d'exploitation	6	(666)	(654)
Amortissements, provisions et dépréciations	7	(34)	(33)
Résultat d'exploitation courant	4/5	367	343
Résultat financier	8	(36)	(41)
Résultat avant impôt et éléments non récurrents		331	302
Charges et produits non récurrents	9	(25)	(28)
Résultat avant impôt		306	274
Impôts	10	(103)	(103)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		203	171
Résultat net part du Groupe		183	160
Résultat net part des intérêts minoritaires		20	11
Nombre moyen d'actions (en milliers)	11	225 625	224 773
Résultat net part du Groupe par action (en euros)	11	0,81	0,71
Résultat net dilué par action (en euros)	11	0,80	0,70

6.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat net de l'ensemble consolidé	203	171
Éléments recyclables en résultat		
Différence de conversion	(58)	(136)
Variation de la juste valeur des instruments financiers	13	(16)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	(4)	5
Éléments non recyclables en résultat		
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(9)	6
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	3	(2)
Total produits et charges reconnus directement en capitaux propres	(55)	(143)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	148	28
Résultat global total part du Groupe	128	27
Résultat global total part des Intérêts minoritaires	20	1

6.2.3 BILAN CONSOLIDÉ

Actif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Goodwill	12	528	574
Immobilisations incorporelles	13	113	132
Immobilisations corporelles	14	87	58
Actifs financiers non courants		10	31
Actifs d'impôts différés	10	37	49
TOTAL ACTIF NON COURANT		775	844
Clients	16	1 092	902
Stocks et autres tiers	16	315	296
Fonds réservés	27	709	770
Actifs financiers courants	20	39	13
Autres placements de trésorerie	21	998	883
Trésorerie & équivalents de trésorerie	21	436	433
TOTAL ACTIF COURANT		3 589	3 297
TOTAL ACTIF		4 364	4 141

Passif consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Capital	17	452	452
Titres d'autocontrôle	17	(5)	(47)
Réserves consolidées Groupe		(1 719)	(1 788)
Réserves liées aux avantages au personnel		32	43
Réserves de juste valeur des instruments financiers		6	(5)
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(9)	(5)
Différence de conversion		3	(123)
Résultat de l'exercice		183	160
Capitaux propres part Groupe		(1 057)	(1 313)
Intérêts minoritaires	19	24	23
Capitaux propres		(1 033)	(1 290)
Dettes financières non courantes	22	1 301	1 462
Autres passifs financiers non courants	22	16	67
Provisions à caractère non courant	25	34	28
Passifs d'impôts différés	10	91	85
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 442	1 642
Dettes financières courantes	22	2	3
Concours bancaires	22	43	40
Autres passifs financiers courants	22	26	33
Provisions à caractère courant	25	21	50
Titres à rembourser	27	3 608	3 398
Fournisseurs	16	62	61
Dettes d'impôts courants	16	5	17
Autres tiers	16	188	187
TOTAL PASSIF COURANT		3 955	3 789
TOTAL PASSIF		4 364	4 141

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
+ Excédent Brut d'Exploitation		401	376
- Résultat financier ⁽¹⁾	7	(36)	(39)
- Impôt décaissé ⁽²⁾		(90)	(91)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBC		18	15
- Annulation des provisions financières et provisions pour impôts		1	1
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)		294	262
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement ⁽²⁾	20	95	183
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	20	(19)	(63)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles		370	382
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration) encaissés/décaissés		(20)	(9)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		350	373
- Décaissements liés à des Investissements récurrents		(40)	(47)
- Décaissements liés à des Investissements de développement		(76)	(138)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		7	(2)
= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)		(109)	(187)
+ Augmentation de capital Part des minoritaires		-	1
- Réduction de capital Groupe		-	(4)
- Dividendes payés		(174)	(194)
+ (Achats) ventes de titres d'autocontrôle		1	(42)
= Augmentation (Diminution) de la Dette ⁽³⁾		(72)	115
+ Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁴⁾		(15)	0
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		(260)	(124)
- Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		10	(62)
= Variation de trésorerie (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	18	(9)	0
+ Trésorerie ouverture		402	393
- Trésorerie clôture		393	393
= VARIATION DE TRÉSORERIE	18	(9)	0

(1) Dont 39 millions d'euros d'intérêts financiers décaissés. Aucun dividende n'a été reçu de sociétés externes au Groupe.

(2) En 2013, le Groupe a revu la notion d'impôts utilisée pour la détermination de la Marge Brute d'Autofinancement en prenant désormais en compte l'impôt décaissé et non la charge d'impôt société dans le calcul de cet agrégat du tableau de financement consolidé. Afin de rendre comparable la période du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012, 12 M€ ont été reclasés entre la variation de BFR et la Marge brute d'autofinancement dans le tableau de financement consolidé. Ce retraitement n'a aucun impact sur la variation de trésorerie des périodes présentées.

(3) Dette nette (Note 24), hors Trésorerie nette.

(4) En 2012, le montant correspond notamment à l'acquisition des 45% d'intérêts minoritaires dans la filiale brésilienne Accentiv' Mimetica, désormais détenue à 100%.

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

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
+ Trésorerie & équivalents de trésorerie	21	436	433
- Concours bancaires	22	(43)	(40)
= TRÉSORERIE NETTE		393	393

6.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Différence de conversion ⁽¹⁾	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux avantages au personnel	Titres d'auto-contrôle	Réserves et résultats ⁽²⁾	Variations de périmètre externe	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Décembre 2011	61	(3)	(3)	14	(6)	(1 075)	(19)	(1 031)	20	(1 011)
Augmentation de capital										
• en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué	-	-	-	-	-	(158)	-	(158)	(16)	(174)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	(15)	(15)	(0)	(15)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	18	-	-	-	18	-	18
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1
Autres éléments du résultat global	(58)	(6)	9	-	-	-	-	(55)	0	(55)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	183	-	183	20	203
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(58)	(6)	9	-	-	183	-	128	20	148
Décembre 2012	3	(9)	6	32	(5)	(1 050)	(34)	(1 057)	24	(1 033)
Augmentation (réduction) de capital										
• en numéraire	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)	1	(3)
Dividende distribué ⁽³⁾	-	-	-	-	-	(185)	-	(185)	(9)	(194)
Variations de périmètre ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	(63)	(63)	6	(57)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	11	-	-	-	11	-	11
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle ⁽⁵⁾	-	-	-	-	(42)	-	-	(42)	-	(42)
Autres éléments du résultat global	(126)	4	(11)	-	-	-	-	(133)	(10)	(143)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	160	-	160	11	171
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	(126)	4	(11)	-	-	160	-	27	1	28
DÉCEMBRE 2013	(123)	(5)	(5)	43	(47)	(1 079)	(97)	(1 313)	23	(1 290)

(1) La variation de la différence de conversion de (126) millions d'euros entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'explique principalement par la dépréciation du real brésilien ((69) millions d'euros) et celle du bolívar fuerte vénézuélien ((49) millions d'euros) vis-à-vis de l'euro sur la période.

(2) Le poste inclut l'impact lié aux rachats d'entités Edenred détenues par Accor et comptabilisé en capitaux propres pour (1 894) millions d'euros lors de la scission en juin 2010.

(3) Conformément à la décision de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2013, un dividende de 0,82 euro par action, soit 185 millions d'euros au total, a été versé au cours du premier semestre 2013.

(4) La variation de périmètre est composée à hauteur de (59) millions d'euros par la comptabilisation de l'option d'achat des titres minoritaires de la société Repom.

(5) La variation des titres d'autocontrôle est composée du rachat d'actions propres à hauteur de (42) millions.

Pour mémoire, les taux de clôture en euro contre devises utilisés sont :

	GBP	BRL	MXN	ARS	SEK	VEF	USD
Décembre 2011	0,84	2,42	18,05	5,57	8,91	6,86	1,29
Décembre 2012	0,82	2,70	17,18	6,49	8,58	6,99	1,32
Décembre 2013	0,83	3,26	18,07	8,99	8,86	15,58	1,38

6.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 1	Bases de préparation des états financiers consolidés	145
Note 2	Principes comptables	151
Note 3	Variations de périmètre et faits marquants	159
Note 4	Information sectorielle	160
Note 5	Analyse des variations du volume d'émission, du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation courant ..	164
Note 6	Charges d'exploitation	164
Note 7	Détail des amortissements, provisions et dépréciations	165
Note 8	Résultat financier	165
Note 9	Charges et produits non récurrents	165
Note 10	Impôts sur les bénéfices	166
Note 11	Résultat par action	168
Note 12	Goodwill	170
Note 13	Immobilisations incorporelles	171
Note 14	Immobilisations corporelles	172
Note 15	Tests de dépréciation des actifs immobilisés	173
Note 16	Comptes de tiers actifs et passifs	175
Note 17	Capitaux propres	176
Note 18	Avantages sur capitaux propres	177
Note 19	Intérêts minoritaires	179
Note 20	Actifs financiers courants	179
Note 21	Trésorerie et autres placements de trésorerie	180
Note 22	Dettes financières et autres passifs financiers	180
Note 23	Instruments financiers et gestion des risques de marché	182
Note 24	Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette	188
Note 25	Provisions	189
Note 26	Réconciliation de la marge brute d'autofinancement	194
Note 27	Variation du besoin en fonds de roulement, des titres à rembourser et des fonds réservés	195
Note 28	Investissements	196
Note 29	Litiges	196
Note 30	Engagements hors bilan	198
Note 31	Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint	198
Note 32	Parties liées	198
Note 33	Rémunérations des personnes clés du management	199
Note 34	Honoraires des Commissaires aux Comptes	200
Note 35	Événements post-clôture	200
Note 36	Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013	201

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

A. Introduction

A.1 Description de l'activité

Edenred, inventeur de *Ticket Restaurant*® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, imagine et développe des solutions facilitant la vie des salariés et améliorant l'efficacité des organisations.

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

- les avantages aux salariés (*Ticket Restaurant*®, *Ticket Alimentación*®, *Ticket CESU*, *Childcare Vouchers*®...);
- les frais professionnels (*Ticket Car*®, *Ticket Clean way*®, *Repom*®...);
- la motivation et les récompenses (*Ticket Compliments*®, *Ticket Kadéos*®...).

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

A.2 Gestion de la structure du capital

L'objectif principal d'Edenred en termes de gestion de son capital est de s'assurer du maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour optimiser la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les politiques et procédures de gestion sont identiques pour l'ensemble des deux périodes présentées.

B. Référentiel comptable

B.1 Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés d'Edenred au titre de l'exercice 2013 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS, tel qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2012 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 2013, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement.

Cette divergence est sans effet sur les comptes consolidés d'Edenred puisque l'application de cette norme n'aura pas d'impact dans les comptes du Groupe lorsqu'elle sera adoptée par l'Union européenne et deviendra d'application obligatoire pour le Groupe.

Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre.

B.2. Normes, amendements de normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2013 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2013 :

	Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Effet sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
NORMES			
IFRS 13	Évaluation de la juste valeur	01/01/2013	IFRS 13 redéfinit la notion de juste valeur, présente un cadre pour les évaluations à la juste valeur, et précise l'information à fournir sur les modalités d'évaluation à la juste valeur.
IAS 19 révisé	Avantages du personnel	01/01/2013	<p>Les principales modifications apportées par cet amendement sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les écarts actuariels sont systématiquement comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » (suppression de la méthode du corridor) ; • le taux utilisé pour déterminer le rendement attendu des actifs de couverture est égal au taux d'actualisation utilisé pour évaluer les engagements ; • le coût des services passés est comptabilisé immédiatement et intégralement en compte de résultat (suppression de l'étalement du coût lié à des droits conditionnels) ; • de nouvelles informations sont à fournir sur les régimes à prestations définies.
AMENDEMENTS			
IAS 12	Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents	01/01/2013	<p>Cet amendement introduit une présomption selon laquelle l'actif est recouvré entièrement par la vente, à moins que l'entité puisse apporter la preuve que le recouvrement se produira d'une autre façon. Cette présomption s'applique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aux immeubles de placement évalués selon le modèle de la juste valeur défini dans IAS 40 « Immeubles de placement », et • aux immobilisations corporelles ou incorporelles évaluées selon le modèle de la réévaluation défini dans IAS 16 « Immobilisations corporelles » ou IAS 38 « Immobilisations incorporelles ».
IFRS 7	Informations sur les compensations entre actifs et passifs financiers	01/01/2013	L'amendement requiert des informations additionnelles sur certains instruments financiers comptabilisés.

Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Effet sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
Améliorations des IFRS	Cycle 2009 – 2011	01/01/2013
	Les normes suivantes sont directement impactées par ces amendements :	Pas d'impact significatif identifié
	1. IFRS 1 « Première adoption des IFRS »	
	a) Applications successives d'IFRS 1	Cet amendement impose aux entités qui ont historiquement appliqué les normes IFRS et qui ont publié des états financiers annuels de l'exercice précédent en omettant une déclaration explicite et sans réserve de conformité aux normes IFRS, d'appliquer : <ul style="list-style-type: none"> • soit à nouveau IFRS 1, • soit les IFRS de manière rétrospective en cohérence avec IAS 8. b) Coûts d'emprunt concernant des actifs qualifiés pour lesquels la date de début de capitalisation précède la date de transition aux IFRS.
		Après la date de transition aux IFRS, les coûts d'emprunt à incorporer aux actifs doivent être déterminés suivant les dispositions de la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt ». Les exercices antérieurs à la date de transition aux IFRS ne sont pas à retraiter.
	2. IAS 1 « Présentation des états financiers »	L'amendement à IAS 1 précise les exigences relatives à l'information comparative lorsqu'une entité fournit des états financiers au-delà des informations comparatives minimales exigées. L'amendement impose également à une entité de présenter un troisième bilan à la date d'ouverture de la période précédente, lorsqu'elle : <ul style="list-style-type: none"> • modifie ses méthodes comptables, ou • procède à des retraitements rétrospectifs, ou • effectue des reclassements qui ont des impacts significatifs sur ce bilan d'ouverture.
	3. IAS 16 « Immobilisations corporelles »	L'amendement précise que le matériel d'entretien ou le petit outillage qui répond à la définition d'immobilisation corporelle doit être comptabilisé en accord avec IAS 16. Sinon, il est comptabilisé en stocks.
	4. IAS 32 « Instruments financiers : Présentation »	L'amendement précise que les effets fiscaux des distributions et des coûts liés à des opérations sur capitaux propres doivent être comptabilisés en conformité avec IAS 12 « Impôts sur le résultat ».
	5. IAS 34 « Information financière intermédiaire »	L'amendement modifie les exigences d'information financière intermédiaire pour les mettre en conformité avec IFRS 8 lorsqu'une entité présente un changement important du total des actifs d'un secteur depuis la clôture annuelle précédente.

INTERPRÉTATIONS

IFRIC 20	Frais de déblaiement engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert	01/01/2013	L'interprétation clarifie les exigences relatives à la comptabilisation pour des frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert.
----------	--	------------	---

Concernant l'adoption par l'IASB, le 16 juin 2011, de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel », Edenred applique cette norme pour la première fois dans ses états financiers consolidés au 31 décembre 2013.

Aucun retraitement n'a été intégré dans les états financiers comparatifs du Groupe compte tenu de la faible matérialité des effets de la norme IAS 19 révisée au 1^{er} janvier 2012, le Groupe appliquant la méthode du « SoRIE » précédemment.

Les effets sur les états financiers clos le 31 décembre 2012 auraient été les suivants :

(en millions d'euros)

Actif

Actifs d'impôts différés	(0)
--------------------------	-----

Passif

Réerves consolidées Groupe	1
----------------------------	---

Réerves liées aux gains ou pertes actuariels	0
--	---

Résultat de l'exercice	(0)
------------------------	-----

Capitaux propres part Groupe	1
------------------------------	---

Capitaux propres	1
------------------	---

Provision pour retraites	(1)
--------------------------	-----

L'impact de la révision de la norme IAS 19 sur le calcul des provisions liées concerne principalement l'arrêt de l'étalement des coûts des services passés qui doivent dorénavant être comptabilisés en résultat lors de la modification de régime. À ce titre les coûts des services passés ont été repris dans les réserves consolidées en contrepartie de la diminution de la provision pour retraites.

L'impact du changement de calcul du rendement des actifs de couverture, jusqu'alors déterminé à partir d'un taux de rendement attendu, et à présent évalué sur la base du taux d'actualisation retenu pour l'évaluation de l'engagement, est non significatif.

B.3 Normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application optionnelle

Edenred n'a pas choisi d'appliquer de manière anticipée les textes suivants adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2013 et dont la date de mise en application est postérieure aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 :

	Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
NORMES			
IFRS 10 États financiers consolidés	01/01/2014 *	IFRS 10 redéfinit la notion de contrôle et est susceptible de modifier le périmètre de consolidation d'un groupe.	Pas de changement identifié
IFRS 11 Partenariats	01/01/2014 *	IFRS 11 redéfinit les types de partenariat et leur méthode de consolidation, et supprime l'option de l'intégration proportionnelle.	Pas d'impact significatif attendu : le Groupe ne compte qu'une société en intégration proportionnelle, n'étant pas significative
IFRS 12 Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités	01/01/2014 *	IFRS 12 intègre, dans une seule norme, les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, aux partenariats, dans des entreprises associées et dans des entités structurées.	Texte sur les informations à fournir : aucun impact sur les données chiffrées
IAS 27 États financiers individuels révisée	01/01/2014 *	La nouvelle version d'IAS 27 se limite dorénavant à la comptabilisation des participations dans des filiales, des entités contrôlées conjointement et des entreprises associées dans les états financiers individuels.	Aucun impact sur les comptes consolidés
IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises révisée	01/01/2014 *	IAS 28 est modifiée pour être conforme aux modifications apportées suite à la publication d'IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12.	Aucun impact sur les comptes consolidés
IAS 32 Informations sur les compensations d'actifs et de passifs financiers	01/01/2014 *	IAS 32 requiert des informations additionnelles sur certains instruments financiers comptabilisés.	Texte sur les informations à fournir : aucun impact sur les données chiffrées
AMENDEMENTS			
IFRS 10, Guide de première application et IFRS 11 et IFRS 12	01/01/2014 *	Ces amendements apportent des clarifications aux dispositions transitoires de la norme IFRS 10 et allègent les informations comparatives à présenter en limitant les retraitements à la période précédente. En outre, pour les entités structurées non consolidées, ils suppriment l'obligation de présenter une information comparative pour les périodes précédentes à celle où la norme IFRS 12 est appliquée pour la première fois.	Pas d'impact significatif attendu
INTERPRÉTATIONS			
Néant			

* Ces normes doivent être adoptées en même temps.

B.4 Normes, amendements de normes et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne

Les textes en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2013 sont les suivants :

	Date d'application IASB « exercice ouvert à partir du »	Description du texte	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés d'Edenred au cours de la première période d'application
NORMES			
IFRS 9	Instruments financiers – Classement et évaluation	01/01/2015 * 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
AMENDEMENTS			
IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27R	Entités d'investissement	01/01/2014 *	Ces amendements définissent une catégorie particulière d'entreprises, qualifiées d'entités d'investissement et exemptent celles-ci de l'obligation contenue dans IFRS 10 de consolider les entités qu'elles contrôlent, au profit d'une comptabilisation de leurs participations à la juste valeur par le compte de résultat.

INTERPRÉTATIONS

Néant

* Ces textes ne peuvent pas être appliqués avant leur adoption par l'Union européenne.

C. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par Edenred qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction d'Edenred revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et hypothèses utilisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent l'évaluation des postes suivants :

- la valorisation des goodwill et des immobilisations incorporelles acquises (cf. Note 2.C, Note 12 et Note 13) ;
- l'estimation de la valeur recouvrable des immobilisations (cf. Note 2.E.5, Note 12, Note 13, Note 14 et Note 15) ;

- les provisions et les engagements de retraite (cf. Note 2.K, Note 2.L et Note 25) ;
- les impôts différés (cf. Note 2.N et Note 10.D) ;
- les opérations en actions (cf. Note 2.O et Note 18) ;
- les instruments financiers (cf. Note 2.Q and Note 23).

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction d'Edenred fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe, et traduisent la réalité économique des transactions.

En particulier, compte tenu de la situation économique spécifique au Venezuela, le groupe Edenred a fait usage de jugement et choisi 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 (cf. Note 3.C.3.), pour la conversion des comptes de ses entités libellées en bolivar vénézuélien.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Edenred exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont intégrées globalement dans les comptes consolidés.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Edenred exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont intégrées par intégration proportionnelle dans les comptes consolidés.

Les titres des sociétés dans lesquelles Edenred exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20% et 50% des droits de vote.

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exercables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exercables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

B. Regroupements d'entreprises

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 conformément aux principes comptables décrits précédemment.

C. Goodwill

À l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entité acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

C.1 Goodwill positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Goodwill ». Les goodwill résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, applicables aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1^{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 et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les goodwill positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la Note 2.E.5. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Charges et produits non récurrents », est irréversible.

C.2 Goodwill négatif

Le goodwill négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entité acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

Le goodwill négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'euro.

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées.

E. Immobilisations

E.1 Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée (cf. Note 2.E.5).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels, licences et listes clients) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue :

- licences : durée de la licence ;
- listes clients : entre 3 et 15 ans ;
- logiciels : entre 2 et 7 ans.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première intégration reposent notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent. Les listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.

E.2 Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité :

- agencements : entre 5 et 15 ans ;
- matériels et mobiliers : entre 4 et 7 ans.

E.3 Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers et valoriser le capital investi.

Les immeubles de placement sont enregistrés pour leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les immeubles de placement sont amortis linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité. Les constructions sont amorties sur 40 années. Les autres composants sont amortis sur les mêmes durées que les autres immobilisations corporelles du Groupe.

E.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et leur juste valeur est évaluée à la clôture. Si l'évaluation peut être effectuée de façon fiable, la juste valeur est comptabilisée par capitaux propres.

Dans le cas où la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable, les actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'entrée, c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transaction.

Lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable, la perte liée est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

E.5 Valeur recouvrable des immobilisations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les goodwill, les immobilisations incorporelles, corporelles et les immeubles de placement font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux goodwill et aux marques).

E.5.1 Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont les suivants :

- baisse de 15% du Chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 20% de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre et change constants ; ou
- tout événement ou modification d'environnement de marché indiquant un risque de perte de valeur.

E.5.2 Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Tous les actifs incorporels, y compris les goodwill et les actifs corporels, sont alloués à des UGT.

Les UGT sont identifiées par pays. Pour les pays les plus significatifs, elles sont définies par famille de solutions (Avantages aux Salariés, Frais Professionnels et Motivation & Récompenses) dès lors qu'il s'agit d'une activité bien distincte comportant des équipes commerciales et des portefeuilles clients distincts.

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente, et
- sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable des UGT est, par conséquent, approchée en deux temps :

- d'abord multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur),
- puis détermination de flux de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité) lorsque le test par les multiples est non satisfaisant.

a) Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'une UGT en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé par l'UGT puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique au pays.

Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

b) Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans, sauf si une durée plus longue peut être justifiée ce qui est notamment le cas lorsque le cycle économique est bas. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) de clôture. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

E.5.3 Évaluation des dépréciations

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une dépréciation à comptabiliser, la dépréciation comptabilisée est égale au minimum des deux dépréciations calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'UGT testée. La dépréciation est constatée dans le poste « Charges et produits non récurrents » (cf. Note 2.T.9).

E.5.4 Reprises des dépréciations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les dépréciations des goodwill sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les licences et les logiciels, sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT.

F. Stocks

Les stocks, conformément à la norme IAS 2 « Stocks », sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

G. Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant des pertes de valeur enregistrées dans le compte de résultat. Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues n'est pas recouvrable.

H. Fonds réservés

Les fonds réservés sont représentatifs de la valeur faciale des titres de services en circulation soumis à des réglementations particulières dans certains pays (notamment en France pour les produits *Ticket Restaurant*® et *Ticket CESU*, au Royaume-Uni et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restriction quant à leur utilisation et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils restent la propriété d'Edenred et sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

I. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

J. Actions propres

Les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

K. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties concernées.

Les provisions comprennent des provisions pour sinistres liés aux vols, calculées en fonction des vols déclarés et en se basant sur le pourcentage de la valeur faciale des titres volés correspondant à une anticipation du taux d'utilisation effective des titres de services volés.

L. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité.

Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies ou à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que : augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment 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. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

Pour les régimes à prestations définies, la charge comptabilisée en résultat opérationnel comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice ou passés, ainsi que les effets des éventuelles réductions ou liquidations de régime ; l'effet d'actualisation des engagements et des actifs de couverture est comptabilisé en autres produits et charges financiers.

M. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté du bilan (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

N. Impôts

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigés de la fiscalité différée.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et

des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un goodwill non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable.

La charge d'impôt différé est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est également comptabilisée en capitaux propres.

Depuis le 1^{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.

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments qui sont :

- la Contribution Foncière des Entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxes foncières, présentant des caractéristiques similaires à celles de la taxe professionnelle et de ce fait assimilable comptablement à une charge opérationnelle ; et
- la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises et présentant certaines caractéristiques la rapprochant d'un impôt sur le résultat au regard de la norme IAS 12.

Dans un communiqué du 14 janvier 2010, le Conseil national de la comptabilité a considéré qu'il appartenait à chaque entreprise d'exercer son jugement afin de déterminer la qualification de la CVAE.

Après analyses, Edenred a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Ce changement n'a eu aucun impact significatif sur les comptes du Groupe.

O. Paiement fondé sur des actions

O.1 Plans d'options de souscription d'actions

Les plans d'options de souscription d'actions attribués par le Conseil d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011 et du 27 février 2012 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options sous conditions de performance est évaluée par référence à la juste valeur des options à la date de leur attribution. La juste valeur des options est évaluée selon la formule de « Black & Scholes ». La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe : elle correspond à la date du Conseil d'administration ayant décidé ce plan.

La juste valeur des options ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Lors de l'exercice des options, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.

O.2 Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance attribués par le Conseil d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012 et du 18 février 2013 sont également comptabilisés conformément à la norme IFRS 2.

Les principes de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription d'actions.

Le nombre d'actions sous conditions de performance attribuées est révisé chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance.

P. Titres à rembourser

Les titres de service à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres en circulation non encore remboursés.

Q. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque ce dernier devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Q.1 Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- la catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- la catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » qui comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;

- la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement. Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 2) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable, les titres sont alors maintenus au bilan à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat.

Q.2 Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

Q.3 Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

Q.4 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités. Les risques couverts sont le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

En application de la norme IAS 39, les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, puis réévalués à leur juste valeur à la date de clôture. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte.

La plupart des dérivés de taux et de change utilisés par Edenred sont qualifiés d'instrument de couverture. La comptabilité de couverture est applicable notamment si et seulement si les conditions prévues par la norme IAS 39 sont remplies, à savoir :

- la relation de couverture doit être clairement désignée et documentée à la date de la mise en place de l'instrument de couverture ;
- l'« efficacité » de la relation de couverture doit être démontrée dès son origine et à chaque arrêté de façon prospective et rétrospective.

Instruments financiers qualifiés de couverture

Lorsque les instruments financiers dérivés sont qualifiés d'instruments de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif ou d'un engagement ferme non comptabilisé ; ou
- de couverture de flux de trésorerie.

Couverture de juste valeur

Une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition au risque de variation de juste valeur d'un actif financier, d'un passif financier ou d'un engagement ferme non comptabilisé.

La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en résultat de la période, symétriquement à la variation de l'élément couvert. Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

Couverture de flux de trésorerie

Une couverture de flux de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou à une transaction prévue hautement probable.

La variation de juste valeur de l'instrument financier dérivé est comptabilisée en capitaux propres pour la « part efficace » de la couverture et en résultat de la période pour la « part inefficace ».

Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

Lors de la cession ou de l'échéance d'un instrument de couverture, ou dès lors qu'un instrument de couverture ne remplit plus les critères requis pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le montant accumulé dans les capitaux propres à cette date demeure dans les capitaux propres jusqu'à la date à laquelle la transaction prévue est finalement comptabilisée en résultat.

Lorsqu'il s'avère qu'une transaction prévue ne se produira pas, le montant des gains et pertes accumulés dans les capitaux propres est immédiatement comptabilisé en résultat.

R. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les disponibilités bancaires ainsi que les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements correspondent essentiellement à des dépôts à terme bancaires et à des comptes bancaires rémunérés sans risque en capital. Ils ont une échéance inférieure ou égale à trois mois lors de leur souscription et sont convertibles à tout moment en un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

En application de la norme IAS 39, les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à la valeur de marché à la date de clôture. La variation de la valeur de marché est constatée en résultat financier.

S. Autres placements de trésorerie

Le poste « Autres placements de trésorerie » comprend les placements dont l'échéance est supérieure à trois mois. Bien que très liquides et peu sensibles aux risques de taux et de change, ces placements ne sont plus inclus dans le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie, conformément à la Recommandation AMF n° 2011-16 en vue de l'arrêté des comptes 2011. Ce poste contient également les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains pays (contrôle des changes, etc.).

Les postes « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Autres placements de trésorerie » sont tous deux pris en compte dans le calcul de l'endettement net. L'endettement net est présenté en Note 24 « Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette ».

T. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

T.1 Volume d'émission

Le volume d'émission correspond à la valeur faciale des tickets et chèques prépayés émis sur la période, ainsi qu'au montant crédité sur les cartes, s'agissant des cartes prépayées.

Le volume d'émission est suivi pour les produits dès lors que la gestion des titres en circulation, quel que soit leur support, est opérée par Edenred.

T.2 Chiffre d'affaires opérationnel

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires opérationnel correspond au montant des ventes

de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés intégrées globalement ou proportionnellement.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Le chiffre d'affaires opérationnel est comptabilisé lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que les produits peuvent être évalués de manière fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à sa recouvrabilité.

Le chiffre d'affaires opérationnel est de deux types :

T.2.1 Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission correspond au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité de titres de services dont la gestion est assurée par Edenred.

Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comptabilisé comprend essentiellement les éléments suivants :

- les commissions perçues auprès des entreprises clientes. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des tickets et des cartes ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients sur la vente tels que les frais de livraison, la vente de la carte ou les frais de personnalisation des titres de services, etc. Les commissions sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'émission des titres de services et de leur envoi aux clients ;
- la participation des affiliés correspondant à la quote-part des titres de services non remboursée au porteur du titre ainsi que les frais annexes qui pourraient lui être facturés tels qu'un droit d'entrée, des frais de souscription mensuels, la vente ou la location du terminal de paiement (TPE)... Les participations sont considérées comme un revenu acquis dès lors que les titres de services sont émis et dans la mesure où l'opération de traitement ne peut être dissociée de l'opération d'émission. Elles sont par conséquent comptabilisées à l'émission du titre de services, une provision pour coût de traitement à venir étant alors comptabilisée ;
- les gains réalisés sur les titres de services non présentés avant la date d'expiration. Afin de tenir compte des pratiques commerciales existantes dans chacun des pays (remboursement des titres de services périmés et autres gestes commerciaux), ces gains sont reconnus progressivement une fois atteinte la date d'expiration des titres de services ;
- les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de tickets ou les cartes. Ces revenus sont comptabilisés à la date de facturation au client achetant l'insertion publicitaire.

T.2.2 Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission

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

T.3 Chiffre d'affaires financier

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

T.4 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation ainsi que les charges de loyers.

T.5 Amortissements, provisions et dépréciations

Les amortissements, provisions et dépréciations reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.

T.6 Résultat d'exploitation courant

Le résultat d'exploitation courant reflète l'excédent brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs principalement immatériels. Cet agrégat est utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de l'activité.

Le résultat d'exploitation courant sert de base de calcul de la marge opérationnelle : « Résultat d'exploitation courant/volume d'émission ».

T.7 Résultat financier

Le résultat financier comprend :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts, les autres passifs financiers et les prêts et créances ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les dotations/reprises de provisions financières.

T.8 Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier fait partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où il contribue au critère de performance sur lequel Edenred communique auprès des investisseurs.

T.9 Charges et produits non récurrents

Les charges et produits non récurrents comprennent :

- les charges de restructuration c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe ;

- l'ensemble des dépréciations comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » ;
- les plus ou moins values de cession des actifs immobilisés, des provisions et des pertes et gains non opérationnels.

Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

T.10 Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

T.11 Résultat Courant après impôt

Le résultat courant après impôt comprend :

- le résultat avant impôt et éléments non récurrents, et
 - l'impôt de la période retraité de la part liée aux éléments non récurrents,
- auxquels on soustrait les intérêts minoritaires.

T.12 Tableau de financement

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement ;
- la variation des fonds réservés.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements récurrents dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{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.

U. Résultat net par action

U.1 Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le Résultat Net - Part du Groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de la période (retraité du nombre d'actions propres détenues sur la période).

U.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée, durant l'exercice, des options de souscription existantes ou de tout autre instrument dilutif.

V. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que Edenred s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

W. Renseignements concernant Edenred SA

Dénomination sociale : Edenred SA

Siège social : Immeuble Columbus, 166-180 Boulevard Gabriel Péri, 92245 MALAKOFF - France

Société anonyme à Conseil d'administration au capital de 451 794 792 euros

RCS Nanterre : 493 322 978

NAF : 6420Z

Le Conseil d'administration d'Edenred du 11 février 2014 a autorisé la publication de ces états financiers.

NOTE 3 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET FAITS MARQUANTS

A. Variation de périmètre 2013

A.1 Acquisitions et développements

En **février 2013**, après validation des autorités de la concurrence Brésilienne, Edenred a confirmé l'acquisition de 62% de la société **Repom**, leader au Brésil de la gestion des frais professionnels dédiés aux camionneurs indépendants, pour un montant de 53 millions d'euros. Avec plus de 100 clients, et un réseau de 900 stations-services, Repom a réalisé un volume d'activité de 1 090 millions d'euros en 2012. De façon provisoire, l'écart de première consolidation a été affecté (en montant brut hors impôts différés) principalement en liste client pour 14 millions d'euros, l'écart résiduel de 44 millions d'euros étant affecté en goodwill. De plus, dans le cadre de l'accord signé, Edenred dispose d'une option croisée d'achat et vente sur le solde des titres, exercable à partir de mai 2018 et estimée en valeur actualisée à 52 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En **février 2013**, Edenred a également annoncé l'acquisition de la société **Big Pass**, deuxième opérateur en Colombie sur le segment des avantages aux salariés. Avec 3 000 clients, 180 000 bénéficiaires et un réseau de 28 affiliés, Big Pass a enregistré un volume d'émission proche de 100 millions d'euros en 2012. Cette opération a été réalisée pour une valeur d'entreprise (prix d'acquisition + dette financière nette et position du fonds de roulement) d'environ 10 millions d'euros. L'écart de première consolidation a été provisoirement affecté (en montant brut hors impôts différés) en liste clients et en marque pour 2 millions d'euros et en goodwill pour l'écart résiduel, soit 9 millions d'euros.

En **avril 2013**, Edenred a conclu une alliance stratégique avec SavingStar donnant naissance à **Nutrisavings**. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67% par Edenred, actionnaire majoritaire, et à 33% par SavingStar. Cette nouvelle société s'appuie sur l'expertise complémentaire des deux partenaires : Edenred, leader mondial des avantages aux salariés, et SavingStar, seule société américaine de couponing 100% électronique. Nutrisavings commercialisera une solution destinée à promouvoir l'adoption d'une alimentation saine auprès des salariés.

En **juin 2013**, Edenred a finalisé la création d'une joint-venture avec Banco Espírito Santo sur le marché portugais des avantages aux salariés, par apport de ses activités préexistantes au Portugal.

Cette joint-venture est détenue à hauteur de 50% par Edenred, et à 50% par Banco Espírito Santo.

Edenred sera l'opérateur de la joint-venture qui aura pour objectif de commercialiser des solutions prépayées à destination des entreprises.

En **juin 2013**, Edenred a acquis la société **Opam**, opérateur mexicain sur le segment des avantages aux salariés avec un volume d'émission annuel d'environ 140 millions d'euros en 2012. La valeur d'entreprise de cette acquisition s'élève à 15 millions d'euros auxquels s'ajoute un complément de prix estimé à 2 millions d'euros. De façon provisoire, l'écart de première consolidation a été affecté (en montant brut hors impôts différés) en liste client pour 3 millions d'euros et en goodwill pour l'écart résiduel, soit 12 millions d'euros.

A.2 Cessions

En **mars 2013**, Edenred a cédé 100% de la société **Tintelingen B.V.** (émetteur B2B de chèques cadeaux de Noël aux Pays-Bas avec une large gamme de produits et prestations immatérielles). Cette activité sans volume d'émission a contribué au chiffre d'affaires consolidé annuel du Groupe pour 6 millions d'euros en 2012.

B. Variation de périmètre 2012

B.1 Acquisitions et développements

En **avril 2012**, Edenred a acquis, au Brésil, la société **Comprocard**, leader du marché des titres-alimentation dans l'État pétrolier de l'Espirito Santo, avec un volume d'émission annuel d'environ 100 millions d'euros. La valeur d'entreprise (prix d'acquisition + dette financière nette) de cette acquisition s'élève à 24 millions d'euros, dont deux compléments de prix payables en 2013 et 2014, estimés à 2 millions d'euros chacun. L'écart de première consolidation a été intégralement affecté en goodwill.

En **juillet 2012**, Edenred a annoncé l'acquisition de **Barclay Vouchers**, unique émetteur de titres-restaurant au Japon. Avec plus de 600 clients, 130 000 bénéficiaires et un réseau de 31 500 restaurants affiliés, Barclay Vouchers filiale à 100% de Baring Private Equity Asia (BPEA), a réalisé un volume d'émission de 91 millions d'euros en 2011. Cette opération a été réalisée pour une valeur d'entreprise de 28 millions d'euros. L'écart de première consolidation a été affecté (en montant brut hors impôts différés) à la liste clients pour 5 millions d'euros et en goodwill pour l'écart résiduel, soit 24 millions d'euros.

C. Faits marquants

C.1 Refinancement de lignes de crédit

En **avril 2013**, Edenred a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 700 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit remplace les lignes de crédit confirmées pour 528 millions d'euros, signées en juin 2010, et venant à échéance en juin 2014.

Ce nouveau crédit, d'une durée totale de 5 ans, permet d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

C.2 Émission d'un emprunt obligataire

En **octobre 2013**, Edenred a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, d'une durée de 7 ans, assortie d'un coupon de 2,625%.

Cette opération permet de renforcer la liquidité du Groupe, de diversifier ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

C.3 Dévaluation du Bolivar Fuerte

Faits marquants sur l'exercice

Le 13 février 2013, le gouvernement vénézuélien a procédé à une dévaluation de sa devise nationale, le Bolivar Fuerte, et a annoncé la disparition du taux SITME dont la parité de 5,3 bolivars pour un dollar US constituait le taux officiel le moins favorable. La nouvelle parité avec le dollar s'établissait à 6,3 bolivars pour un dollar US.

En mars 2013, le gouvernement vénézuélien a mis en place le système SICAD avec attribution de 200 MUSD aux enchères mais sans publication du cours de change d'attribution.

En avril 2013, le résultat des élections remportées par N. Maduro est contesté par l'opposition, conduisant à une instabilité politique.

En juillet 2013, le gouvernement vénézuélien a mis en place un nouveau système régulier d'attribution de dollars US aux enchères, sous la responsabilité du CADIVI, avec proposition de taux de change supérieur à 6,3 VEF pour un dollar US. Le taux de change d'une première attribution de 170 MUSD, accessible aux sociétés de secteurs économiques définis, n'est pas communiqué. Le taux de change des enchères hebdomadaires inférieures à 100 MUSD ayant lieu entre **octobre et décembre 2013** n'est également pas communiqués.

Le 23 décembre 2013, le gouvernement vénézuélien a publié un nouveau taux de change de sa devise nationale de 11,3 bolivars pour un dollar US pour les transactions faites par des personnes physiques non résidentes (avec un plafond annuel de 10 000 USD).

En janvier 2014, le gouvernement vénézuélien précise que le taux de change officiel reste à 6,3 VEF 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 licence et de *management fees*. Le taux de la dernière enchère par la Banque Centrale est communiqué à 11,36 VEF pour un dollar US.

Position d'Edenred

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

- au taux de 5,3 bolivars pour un dollar US pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2012 ;
- au taux de 6,3 bolivars pour un dollar US pour ses comptes publiés jusqu'à fin septembre 2013.

Le groupe Edenred a donc décidé d'appliquer pour l'ensemble de l'exercice clôturé au 31 décembre 2013 le taux de change le plus défavorable, soit 11,3 bolivars pour 1 dollar US pour les comptes de ses entités vénézuéliennes.

Edenred a un partenaire minoritaire local (Banco Mercantil) qui détient 43% du capital.

Les impacts sur une base annuelle 2012 de la conversion des comptes des entités libellées en bolivar vénézuélien au taux le plus défavorable sont les suivants :

- Volume d'Émission : (784) millions d'euros, soit -4,7% ;
- Chiffre d'affaires : (47) millions d'euros, soit -4,4% ;
- Résultat d'exploitation courant (EBIT) : (29) millions d'euros, soit -7,9% ;
- Résultat net : (20) millions d'euros, soit -9,7% ;
- Dette nette : +154 millions d'euros.

NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel du Groupe est la Direction Générale assistée du Comité exécutif. En effet, la Direction Générale affecte les ressources aux différents secteurs opérationnels et en évalue les performances.

Les décisions prises par la Direction Générale se basent sur le reporting interne du Groupe. Ce reporting interne présente des données au niveau pays.

Regroupements

Dans le reporting interne du Groupe, les données au niveau pays sont regroupées en quatre zones géographiques :

- la France ;
- l'Europe hors France ;
- l'Amérique latine ;
- le Reste du Monde.

Hormis la France, les secteurs présentés sont donc des regroupements de secteurs opérationnels. Ces regroupements ont été effectués selon les principes énoncés dans IFRS 8.

Ainsi, outre les aspects de similarité des caractéristiques économiques à long terme, la norme IFRS 8 énumère également cinq critères de regroupement :

- a) la nature des produits et services ;
- b) la nature des procédés de fabrication ;
- c) le type ou la catégorie de clients auxquels sont destinés leurs produits et services ;
- d) les méthodes utilisées pour distribuer leurs produits ou fournir leurs services ; et
- e) s'il y a lieu, la nature de l'environnement réglementaire, par exemple, la banque, l'assurance ou les services publics.

Les regroupements « Europe hors France » et « Amérique latine » respectent chacun l'ensemble des critères énoncés ci-dessus.

Le secteur « Reste du Monde » comprend quant à lui les pays ne rentrant pas dans les secteurs « France », « Europe hors France » et « Amérique latine ».

Enfin, les « Structures mondiales » regroupent la holding Edenred SA, les sièges régionaux et les sociétés n'ayant pas d'activités opérationnelles.

Les transactions entre secteurs ne sont pas significatives.

A. Exercice 2013

A.1 Résultat

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Total déc. 2013
VOLUME D'ÉMISSION	2 757	4 904	8 824	634	-	-	17 119
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	121	253	425	31	-	-	830
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	21	52	25	22	-	-	120
Chiffre d'affaires opérationnel	142	305	450	53	-	-	950
Chiffre d'affaires financier	21	21	34	4	-	-	80
Chiffre d'affaires externe au Groupe	163	326	484	57	-	-	1 030
Chiffre d'affaires intersectoriels	-	4	-	-	-	(4)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	163	330	484	57	-	(4)	1 030
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	43	97	218	3	(18)	-	343

A.2 Bilan

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Total déc. 2013
Goodwill	91	190	253	40	-	-	574
Immobilisations incorporelles	27	47	42	5	11	-	132
Immobilisations corporelles	4	17	33	3	1	-	58
Actifs financiers non courants	0	4	13	3	11	-	31
Actifs d'impôts différés	2	23	6	1	17	-	49
Actif non courant	124	281	347	52	40	-	844
Actif courant	770	762	1 224	156	385	-	3 297
TOTAL ACTIF	894	1 043	1 571	208	425	-	4 141
Capitaux propres et intérêts minoritaires	220	686	512	48	(2 756)	-	(1 290)
Passif non courant	8	67	27	5	1 535	-	1 642
Passif courant	666	290	1 032	155	1 646	-	3 789
TOTAL PASSIF	894	1 043	1 571	208	425	-	4 141

B. Exercice 2012

B.1 Résultat

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Total déc. 2012
VOLUME D'ÉMISSION	2 620	4 646	8 804	587	-	-	16 657
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	117	248	445	28	-	-	838
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	21	61	34	22	-	-	138
Chiffre d'affaires opérationnel	138	309	479	50	-	-	976
Chiffre d'affaires financier	20	28	39	4	-	-	91
Chiffre d'affaires externe au Groupe	158	337	518	54	-	-	1 067
Chiffre d'affaires intersecteurs	-	3	-	-	-	(3)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	158	340	518	54	-	(3)	1 067
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT DES SECTEURS OPÉRATIONNELS	45	95	243	3	(19)	-	367

B.2 Bilan

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Total déc. 2012
Goodwill	91	182	215	40	-	-	528
Immobilisations incorporelles	23	48	29	6	7	-	113
Immobilisations corporelles	6	14	63	3	1	-	87
Actifs financiers non courants	-	1	1	3	5	-	10
Actifs d'impôts différés	2	23	3	1	8	-	37
Actif non courant	122	268	311	53	21	-	775
Actif courant	747	756	1 587	164	335	-	3 589
TOTAL ACTIF	869	1 024	1 898	217	356	-	4 364
Capitaux propres et intérêts minoritaires	179	615	556	51	(2 434)	-	(1 033)
Passif non courant	13	66	32	5	1 326	-	1 442
Passif courant	677	343	1 310	161	1 464	-	3 955
TOTAL PASSIF	869	1 024	1 898	217	356	-	4 364

C. Variation du volume d'émission

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Volume d'émission 2013	2 757	4 904	8 824	634	-	17 119
Volume d'émission 2012	2 620	4 646	8 804	587	-	16 657
Variation en publié	+137	+258	+20	+47	-	+462
% de variation en publié	+5,2%	+5,5%	+0,2%	+8,1%	-	+2,8%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+137	+289	+1 482	+66	-	+1 974
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+5,2%	+6,2%	+16,8%	+11,4%	-	+11,8%

D. Variation du chiffre d'affaires

D.1 Chiffre d'affaires total

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires externe 2013	163	326	484	57	-	1 030
Chiffre d'affaires externe 2012	158	337	518	54	-	1 067
Variation en publié	+5	(11)	(34)	+3	-	(37)
% de variation en publié	+2,7%	(3,1)%	(6,5)%	+4,5%	-	(3,5)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+5	+0	+62	+5	-	+72
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+2,9%	+0,1%	+12,0%	+8,0%	-	+6,7%

D.2 Chiffre d'affaires opérationnel

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires opérationnel 2013	142	305	450	53	-	950
Chiffre d'affaires opérationnel 2012	138	309	479	50	-	976
Variation en publié	+4	(4)	(29)	+3	-	(26)
% de variation en publié	+3,1%	(1,2)%	(6,2)%	+5,7%	-	(2,7)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+4	+7	+59	+5	-	+75
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+3,2%	+2,2%	+12,4%	+8,8%	-	+7,7%

D.3 Chiffre d'affaires financier

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires financier 2013	21	21	34	4	-	80
Chiffre d'affaires financier 2012	20	28	39	4	-	91
Variation en publié	+1	(7)	(5)	(0)	-	(11)
% de variation en publié	+0,4%	(24,2)%	(9,7)%	(10,9)%	-	(12,0)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+1	(7)	+3	(0)	-	(3)
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+0,4%	(23,0)%	+7,7%	(1,4)%	-	(3,7)%

E. Variation du résultat d'exploitation courant

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Résultat d'exploitation courant 2013	43	97	218	3	(18)	343
Résultat d'exploitation courant 2012	45	95	243	3	(19)	367
Variation en publié	(2)	+2	(25)	+0	+1	(24)
% de variation en publié	(5,8)%	+2,2%	(10,1)%	+16,8%	(5,1)%	(6,4)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(2)	+2	+37	+3	+0	+40
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(5,4)%	+2,4%	+15,0%	+112,0%	(2,0)%	+10,9%

NOTE 5 ANALYSE DES VARIATIONS DU VOLUME D'ÉMISSION, DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Les variations entre 2012 et 2013 de l'activité du Groupe se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013	Δ décembre 2013/décembre 2012							
			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	16 657	17 119	+1 974	+11,8%	+514	+3,1%	(2 026)	(12,1)%	+462	+2,8%
CA avec volume d'émission	838	830	+77	+9,2%	+21	+2,5%	(106)	(12,8)%	(8)	(1,1)%
CA sans volume d'émission	138	120	(2)	(1,9)%	(9)	(6,1)%	(7)	(4,6)%	(18)	(12,6)%
Chiffre d'affaires opérationnel	976	950	+75	+7,7%	+12	+1,2%	(113)	(11,6)%	(26)	(2,7)%
CA financier - Float libre	75	64	(3)	(5,3)%	+1	+1,5%	(9)	(11,6)%	(11)	(15,4)%
CA financier - Fonds réservés	16	16	+0	+3,8%	-	-	+0	+0,1%	+0	+3,9%
Chiffre d'affaires financier	91	80	(3)	(3,7)%	+1	+1,2%	(9)	(9,5)%	(11)	(12,0)%
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	1 067	1 030	+72	+6,7%	+13	+1,3%	(122)	(11,5)%	(37)	(3,5)%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	367	343	+40	+10,9%	+3	(0,1)%	(67)	(17,2)%	(24)	(6,4)%

NOTE 6 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Coûts de personnel	(298)	(302)
Autres charges d'exploitation ⁽¹⁾	(368)	(352)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION⁽²⁾	(666)	(654)

(1) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de production, de logistique, d'informatique, de marketing, des dépenses de publicité et de promotion ainsi que différents honoraires. Elles comprennent également les charges de loyers pour un montant de (19) millions d'euros en décembre 2013.

(2) Au 31 décembre 2013 les charges d'exploitation sont impactées à hauteur de 53 millions d'euros par l'effet taux de change.

NOTE 7 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Les amortissements, provisions et dépréciations se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Amortissements	(34)	(33)
Provisions et dépréciations	(0)	0
TOTAL	(34)	(33)

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Coût de l'endettement brut	(43)	(43)
Effet des instruments de couverture	1	4
Produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie	3	2
Coût de l'endettement net	(39)	(37)
Gains (Pertes) sur écarts de change	4	3
Autres produits et charges financiers	(1)	(7)
RÉSULTAT FINANCIER	(36)	(41)

NOTE 9 CHARGES ET PRODUITS NON RÉCURRENTS

Les charges et produits non récurrents se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Variation de la provision pour restructuration	3	(8)
Coûts de restructuration	(4)	(5)
Charges de restructuration	(1)	(13)
Dépréciations de goodwill	(6)	(0)
Dépréciations d'immobilisations incorporelles	(1)	-
Dépréciation d'actifs	(7)	(0)
Autres plus ou moins-values	(2)	0
Provisions	6	(10)
Gains/(pertes) non récurrents	(21)	(5)
Autres produits et charges non récurrents	(17)	(15)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	(25)	(28)

A. Charges de restructuration

Les charges de restructuration sur la période 2013 comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations dans diverses filiales.

B. Dépréciations d'actifs

En 2012, les dépréciations sont principalement liées à la revue de la valorisation du goodwill d'Edenred Incentives & Rewards Deutschland (Quasar) pour 6 millions d'euros.

C. Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- en 2013, principalement des honoraires d'acquisitions pour (5) millions d'euros, divers provisions pour risques (4) millions d'euros et de la mise au rebut d'immobilisations incorporelles pour (3) millions d'euros ;
- en 2012, principalement du redressement fiscal sur le recouvrement de la TVA en Italie pour (11) millions d'euros.

NOTE 10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Charge d'impôt exigible	(102)	(110)
Provisions pour risques fiscaux	(0)	(7)
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(102)	(117)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(1)	13
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(0)	1
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(1)	14
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(103)	(103)

La charge d'impôt inclut la taxe additionnelle de 3% sur les dividendes versés pour (6) millions d'euros.

Suite aux divers contentieux en cours, des provisions pour risques fiscaux ont été constituées à hauteur de (7) millions d'euros.

B. Preuve d'impôt

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat opérationnel avant impôt (a)	306	274
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	(12)	0
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-
Autres	14	13
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (b)	2	13
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (c)	22	(33)
Résultat taxable au taux courant (d) = (a) + (b) + (c)	330	254
Taux courant d'impôt en France (e)	34,43%	34,43%
Impôt (théorique) au taux courant français (f) = (d) x (e)	(114)	(87)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
• au différentiel de taux courant des pays étrangers	8	8
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(5)	(3)
• à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	13	2
• à des impacts de changement de taux d'impôts différés	(0)	1
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	-	(7)
• à d'autres éléments	(3)	(15)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (g)	13	(14)
Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)	(101)	(101)
Impôt au taux réduit (i)	(2)	(2)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (j) = (h) + (i)	(103)	(103)

C. Taux normatif d'impôt

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat opérationnel avant impôt	306	274
Retraitements des produits et charges non récurrents	25	28
Résultat courant avant impôt	331	302
Charge d'impôt du Groupe	(103)	(103)
Retraitements de l'impôt rattaché au total des produits et charges non récurrents	(0)	(8)
Retraitements des autres éléments atypiques ⁽¹⁾	-	13
Charge d'Impôt du Groupe normative	(103)	(98)
TAUX D'IMPÔT NORMATIF	31,2%	32,6%

(1) Dont (7) millions d'euros de provisions pour risques fiscaux et (6) millions d'euros de taxe sur les dividendes.

D. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	14	17
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	13	10
Pertes fiscales activées	10	22
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	37	49
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	17	17
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	74	68
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	91	85
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	(54)	(36)

E. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 29 millions d'euros, dont 11 millions d'euros pour les Structures Mondiales (Edenred SA), 7 millions d'euros pour la Chine et 4 millions d'euros pour le Royaume-Uni. Des impôts différés actifs sur déficits générés par des pertes fiscales historiques ont été reconnus sur l'exercice 2013 pour 2 millions d'euros sur l'Allemagne.

Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 39 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se compose de pertes fiscales pour un montant de 29 millions d'euros à activer de la façon suivante : 2 millions d'euros périssés entre N+1 et N+4, 8 millions d'euros périssés à horizon N+5 et au-delà et 19 millions d'euros sans limite temporelle.

NOTE 11 RÉSULTAT PAR ACTION

A. Résultat net – Part du Groupe par action

Au 31 décembre 2013, le capital social est composé de 225 897 396 actions.

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation se détaillent comme suit :

en actions	Décembre 2012	Décembre 2013
NOMBRE D'ACTIONS CAPITAL SOCIAL À LA CLÔTURE	225 897 396	225 897 396
Nombre d'actions en circulation à l'ouverture	225 585 933	225 640 489
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'action sous conditions de performance	-	259 066
Nombre d'actions annulées	-	(259 066)
Actions du capital social	-	-
Actions propres non liées au contrat de liquidité ⁽¹⁾	-	(1 790 100)
Actions propres liées au contrat de liquidité	54 556	(9 257)
Actions propres	54 556	(1 799 357)
NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION À LA CLÔTURE	225 640 489	223 841 132
Actions du capital social - Effet <i>prorata temporis</i>	-	(10 647)
Actions propres - Effet <i>prorata temporis</i>	(15 038)	942 226
Effet <i>prorata temporis</i>	(15 038)	931 579
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS EN CIRCULATION SUR LA PÉRIODE	225 625 451	224 772 711

(1) Au cours de la période, le Groupe a procédé au rachat de 2 049 166 titres d'autocontrôle au cours moyen de 22,93 €/action.

Par ailleurs, 4 857 525 options de souscription d'actions et 3 009 237 actions sous conditions de performance ont été attribuées au personnel sur 2010, 2011, 2012 et 2013. Sur la base d'une conversion totale de ces actions potentielles, le nombre d'actions en circulation serait de 231 707 894 titres.

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles.

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Edenred calculé :

- entre le 2 janvier 2013 et le 31 décembre 2013 pour les Plans 1, 2 et 3 (24,48 euros), et
- entre le 18 février 2013 et le 31 décembre 2013 pour le Plan 4 (24,59 euros),

le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2013 est de 228 671 865.

	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'euros)	183	160
Nombre moyen pondéré d'actions du capital social (en milliers)	225 586	225 887
Nombre moyen pondéré d'actions propres (en milliers)	39	(1 114)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	225 625	224 773
RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	0,81	0,71
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	1 953	1 861
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	1 048	2 038
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action (en milliers)	228 626	228 672
RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	0,80	0,70

B. Résultat courant après impôt

Le résultat courant après impôt comprend :

- le résultat avant impôt et éléments non récurrents, et
- l'impôt de la période retraité de la part liée aux éléments non récurrents, auxquels on soustrait les intérêts minoritaires.

Le résultat courant après impôt et le résultat courant après impôt par action se présentent comme suit :

	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat net de l'ensemble consolidé (en millions d'euros)	203	171
Retraitements des charges et produits non récurrents et de l'impôt rattaché (en millions d'euros)	25	33
Retraitements du résultat net part des intérêts minoritaires (en millions d'euros)	(20)	(11)
Résultat courant après impôt - Part du Groupe (en millions d'euros)	208	193
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	225 625	224 773
RÉSULTAT COURANT APRÈS IMPÔT - PART DU GROUPE PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	0,92	0,86

NOTE 12 GOODWILL

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Valeurs brutes	684	724
Amortissements cumulés et dépréciations	(156)	(150)
TOTAL EN VALEUR NETTE	528	574

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Brésil	168	184
France (Ticket Cadeaux)	91	91
Royaume-Uni	61	61
Italie	46	46
Mexique	35	48
Roumanie	37	36
Japon	24	24
Suède	20	19
États-Unis	12	12
République tchèque	12	12
Colombie	-	9
Portugal	-	8
Autres (inférieurs à 10 millions d'euros)	22	24
TOTAL EN VALEUR NETTE	528	574

La variation des goodwill nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
VALEUR NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE		509	528
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		42	79
• Japon (acquisition Barclay Vouchers)		24	-
• Brésil (affectation définitive Comprocards)		16	6
• Mexique (affectation définitive CGI)		2	-
• Brésil (acquisition Repom)		-	44
• Mexique (acquisition Opam)		-	14
• Colombie (acquisition Big Pass)		-	9
• Portugal (joint venture BES)		-	6
• Autres acquisitions		-	0
Cessions de l'exercice		-	-
Dépréciations	9	(6)	(0)
Différence de conversion		(17)	(35)
Valorisations/actualisations PUT et autres		-	2
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		528	574

NOTE 13 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
VALEURS BRUTES		
Marque Kadéos ⁽¹⁾	19	19
Autres marques	21	19
Listes clients ⁽²⁾	81	88
Licences, logiciels	139	145
Autres immobilisations incorporelles	44	57
TOTAL VALEURS BRUTES	304	328
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Marques	(8)	(6)
Listes clients	(50)	(51)
Licences, logiciels	(95)	(99)
Autres immobilisations incorporelles	(38)	(40)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(191)	(196)
VALEURS NETTES	113	132

(1) Valorisation de la marque Kadéos suite à l'acquisition de la société en mars 2007.

(2) Dont 19 millions d'euros de valorisation des listes clients concernant Kadéos, totalement dépréciées à fin 2010.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE		
Entrées de périmètre	101	113
Immobilisations générées en interne	16	25
Acquisitions	23	33
Dotations aux amortissements	0	2
Pertes de valeur comptabilisées en charges *	(21)	(20)
Cessions	(1)	(3)
Différence de conversion	(0)	(0)
Reclassements	(3)	(10)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	(2)	(8)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	113	132

* En 2012 et 2013, cf. Note 9.

Les principales immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Marque Kadéos	19	19
Marque Rikskuponger	8	8
Marque Prepay	2	2

Le Groupe ayant jugé qu'il n'existe pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées, dans la plupart des cas, comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

NOTE 14 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Terrains	0	0
Constructions	42	20
Agencements	31	26
Matériels et mobiliers	97	98
Immobilisations en cours	3	4
VALEUR BRUTE	173	148

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Constructions	(1)	(1)
Agencements	(13)	(14)
Matériels et mobiliers	(72)	(75)
Immobilisations en cours	-	-
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(86)	(90)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	-	-
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(86)	(90)

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Terrains	0	0
Constructions	41	19
Agencements	18	12
Matériels et mobiliers	25	23
Immobilisations en cours	3	4
VALEUR NETTE	87	58

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE	55	87
Entrées de périmètre	37	1
Investissements	17	14
Cessions	(7)	(0)
Dotations aux amortissements	(13)	(13)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	(0)
Différence de conversion	(2)	(30)
Autres reclassements	(0)	(1)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	87	58

NOTE 15 TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

A. Pertes de valeurs comptabilisées

Les pertes de valeur cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels s'élèvent à 182 millions d'euros au 31 décembre 2013 (190 millions d'euros au 31 décembre 2012). Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée sur l'exercice (7 millions d'euros sur l'exercice précédent).

Les UGT concernées par les pertes de valeur cumulées se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2013											
	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
Goodwill	196	-	(105)	91	528	-	(45)	483	724	-	(150)	574
Marques	19	-	-	19	19	(5)	(1)	13	38	(5)	(1)	32
Listes clients	21	(8)	(13)	-	67	(22)	(8)	37	88	(30)	(21)	37
Autres immobilisations incorporelles	25	(17)	(8)	-	177	(112)	(2)	63	202	(129)	(10)	63
Immobilisations corporelles	3	(3)	-	-	145	(87)	-	58	148	(90)	-	58
TOTAL	264	(28)	(126)	110	936	(226)	(56)	654	1 200	(254)	(182)	764

(en millions d'euros)	Décembre 2012											
	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
Goodwill	196	-	(105)	91	488	-	(51)	437	684	-	(156)	528
Marques	19	-	-	19	21	(5)	(3)	13	40	(5)	(3)	32
Listes clients	21	(8)	(13)	-	60	(21)	(8)	31	81	(29)	(21)	31
Autres immobilisations incorporelles	25	(17)	(8)	-	158	(106)	(2)	50	183	(123)	(10)	50
Immobilisations corporelles	3	(3)	-	-	170	(83)	-	87	173	(86)	-	87
TOTAL	264	(28)	(126)	110	897	(215)	(64)	618	1 161	(243)	(190)	728

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 décembre 2013 suivant les principes définis en Note 2.E.5 « Valeur recouvrable des immobilisations ».

B. Hypothèses clés

En 2013, le taux d'actualisation fondé sur le coût moyen pondéré du capital s'élève en moyenne à 9,4% pour le Groupe (9,5% en 2012). Eu égard à l'aspect multi-local de nos activités, nous avons décliné ce taux d'actualisation par grandes zones géographiques après prise en compte de facteurs de risques spécifiques :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2012	2013	2012	2013
France	7,4%	7,2%	2,00%	2,00%
Europe hors France	8,0% - 10,9%	7,7% - 10,2%	2,00%	2,00%
Amérique latine	9,4% - 11,3%	9,3% - 20,0%	2,00%	2,00%
Reste du Monde	11,5% - 12,2%	9,2% - 12,2%	2,00%	2,00%

C. Analyses de sensibilité

C.1 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	(7)	(1)	-	-	(5)	-	-	-
Europe hors France	-	-	-	-	-	-	-	-
Amérique latine	-	-	-	-	-	-	-	-
Reste du Monde	(0)	-	-	-	-	-	-	-

Au 31 décembre 2013, une hausse de 50 points de base du taux d'actualisation aurait augmenté d'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser. Une hausse de 100 points de base aurait augmenté d'environ 7 millions d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

Une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini n'aurait pas eu d'impact sur le montant de perte de valeur à comptabiliser. Une diminution de 100 points de base aurait augmenté d'environ 5 millions d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

C.2 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	-	-	-	-
Reste du Monde	(1)	-	(1)	-

Au 31 décembre 2013, 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'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser.

NOTE 16 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

A. Détail des comptes clients entre valeur brute et dépréciations

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Valeurs brutes	1 120	928
Dépréciations	(28)	(26)
VALEURS NETTES DES COMPTES CLIENTS	1 092	902

Les dépréciations des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires.

B. Détails des stocks et autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Stocks	14	16
TVA à récupérer	101	73
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	4
Créances d'impôts et taxes	21	22
Autres débiteurs	166	173
Charges constatées d'avance	13	11
VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	318	299
Dépréciations	(3)	(3)
VALEURS NETTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	315	296

C. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
TVA à payer	24	22
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	56	53
Dettes d'impôts et taxes	16	30
Autres créanciers	83	87
Produits constatés d'avance	14	12
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	193	204

D. Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Décembre 2013
Stocks	16	-	-	16
Clients bruts	928	-	-	928
TVA à récupérer	73	-	-	73
Créances de personnel et organismes sociaux	4	-	-	4
Créances d'impôts et taxes	22	-	-	22
Autres débiteurs	173	-	-	173
COMPTES DE TIERS ACTIFS COURANTS	1 216	-	-	1 216
Fournisseurs et comptes rattachés	61	-	-	61
TVA à payer	22	-	-	22
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	53	-	-	53
Dettes d'impôts et taxes	30	-	-	30
Autres créanciers	87	-	-	87
COMPTES DE TIERS PASSIFS COURANTS	253	-	-	253

NOTE 17 CAPITAUX PROPRES

A. Capital social

Au 31 décembre 2013, le capital de la Société est composé de 225 897 396 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, entièrement libérées.

Les 225 897 396 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

	2012	2013
AU 1ER JANVIER	225 897 396	225 897 396
Actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	-	259 066
Exercice d'options de souscription	-	
Annulation d'actions	-	(259 066)
AU 31 DÉCEMBRE	225 897 396	225 897 396

B. Actions propres

Les titres Edenred détenus par la société Edenred sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat. Le nombre d'actions propres autodétenues s'élève à 2 056 264 (dont 34 257 acquises dans le cadre du contrat de liquidité) et 256 907 respectivement au 31 décembre 2013 et 2012.

En 2013, le Groupe a acheté 2 049 166 de ses propres actions directement sur le marché.

Le contrat de liquidité signé avec la société EXANE BNP PARIBAS en novembre 2011 s'est poursuivi sur l'exercice 2013. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Dans le cadre de ce contrat, 2 691 208 actions ont été achetées et 2 681 951 actions ont été vendues en 2013 pour chacun 66 millions d'euros.

Compte tenu de leur liquidité, les fonds alloués et non investis en actions Edenred ont été classés en disponibilités et équivalents de trésorerie.

C. Distribution de dividendes

C.1 Au titre de l'exercice 2013

Il sera proposé à l'Assemblée Générale d'Edenred, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013 de verser un dividende unitaire de 0,83 euro par action, soit un montant total 187 millions d'euros.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, ce dividende sera accordé au cours du 1^{er} semestre 2014, et n'est pas reconnu

en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2013, les états financiers à fin 2013 étant présentés avant affectation.

C.2 Au titre de l'exercice 2012

L'Assemblée Générale du 24 mai 2013 a voté le versement d'un dividende unitaire de 0,82 euro par action au titre de l'exercice 2012. Cette distribution en numéraire est intervenue le 31 mai 2013 pour un montant total 185 millions d'euros.

NOTE 18 AVANTAGES SUR CAPITAUX PROPRES

A. Plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2013 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	4,7 ans	5,3 ans	6,3 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.

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 2013 sur les plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2013 sont les suivants :

	31 décembre 2012		31 décembre 2013	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER	4 674 700	14,36 €	4 938 150	14,72 €
Options attribuées	382 800	19,03 €	-	-
Options annulées/échues	(119 350)	14,45 €	(80 625)	13,69 €
Options exercées	-	-	-	-
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	4 938 150	14,72 €	4 857 525	14,74 €
OPTIONS EXERCÉABLES À FIN DE PÉRIODE	-	-	-	-

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 14,72 euros pour l'exercice 2012 et 14,74 euros pour l'exercice 2013.

La charge de personnel totale comptabilisée en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital attribués aux employés du groupe Edenred pour les exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 s'élève respectivement à 2,8 millions d'euros, 3,3 millions d'euros, 3,7 millions d'euros et 1,1 million d'euros.

B. Plans d'actions sous conditions de performance

B.1 Principales caractéristiques

Les Conseils d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012 et du 18 février 2013 ont procédé à l'attribution conditionnelle de respectivement 912 875, 805 025, 867 575 et 845 900 actions sous conditions de performance.

La durée des plans sont 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 conditions de performances concernent :

- pour le plan du 6 août 2010 :
 - à hauteur de 50% des actions attribuées, la progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2010, 2011 et 2012,

Volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité déterminée à partir de la mise en place d'un contrat de liquidité chez Edenred.

Cependant, le plan a une maturité de 8 ans. En conséquence le groupe Edenred a étudié la volatilité calculée sur un historique de 8 ans de trois entreprises exerçant dans le même secteur d'activité. La volatilité moyenne de ces entreprises s'est révélée cohérente à celle retenue par le groupe Edenred.

- à hauteur de 33%, la progression du *Cash Flow* (FFO) en données comparables des exercices 2011 et 2012,

- à hauteur de 17% le niveau d'*EBIT* Groupe atteint pour l'exercice 2010 ;

- pour les plans du 11 mars 2011 et 27 février 2012 :

- à hauteur de 50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012, la progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan 2011 et des exercices 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2012 ;

- pour le plan du 18 février 2013 :

- à hauteur de 80%, sur deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables :

- du Volume d'Émission,
- de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) ;

- à hauteur de 20%, sur un objectif sur condition de marché lié :

- au positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.

À la clôture des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013, les conditions de performance ont été atteintes.

B.2 Juste valeur du plan d'actions sous conditions de performance

Les justes valeurs de ces rémunérations sont comptabilisées de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charge de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elles s'élèvent

respectivement pour les plans 2011, 2012 et 2013 à 18,65 euros, 18,69 euros et 19,72 euros pour les résidents et 17,78 euros, 17,61 euros et 19,18 euros pour les non-résidents.

La charge comptabilisée en 2011, 2012 et 2013 s'élève respectivement à 4,3 millions, 9,1 millions d'euros et 9,8 millions.

NOTE 19 INTÉRÊTS MINORITAIRES

(en millions d'euros)

31 décembre 2011	20
Résultat minoritaire de la période	20
Dividendes versés aux minoritaires	(16)
Augmentation de capital	-
Différence de conversion	(0)
Variations de périmètre	(0)
31 décembre 2012	24
Résultat minoritaire de la période	11
Dividendes versés aux minoritaires	(9)
Augmentation de capital	1
Différence de conversion	(10)
Variations de périmètre	6
31 DÉCEMBRE 2013	23

NOTE 20 ACTIFS FINANCIERS COURANTS

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Autres actifs financiers courants	2	(1)	1	4	(1)	3
Créances sur cessions d'actifs	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	38	-	38	10	-	10
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	40	(1)	39	14	(1)	13

NOTE 21 TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Disponibilités	138	-	138	105	-	105
Dépôts à terme et assimilés à moins de 3 mois	287	-	287	316	-	316
Obligations et titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-
Comptes bancaires rémunérés	(0)	-	(0)	-	-	-
SICAV et FCP à moins de 3 mois	11	-	11	12	-	12
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	436	-	436	433	-	433
Dépôts à terme et assimilés à plus de 3 mois	908	-	908	855	(3)	852
Obligations et titres de créances négociables	91	(1)	90	31	-	31
Comptes bancaires rémunérés	-	-	-	-	-	-
SICAV et FCP à plus de 3 mois	(0)	-	(0)	-	-	-
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	999	(1)	998	886	(3)	883
TOTAL TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	1 435	(1)	1 434	1 319	(3)	1 316

Les autres placements de trésorerie sont composés à hauteur de 184 millions d'euros par des placements libellés en bolivar fuerte vénézuélien (au taux de 11,3 bolivars pour un dollar US) dont 135 millions d'euros ont pour contrepartie au passif le fonds de roulement structurel des entités vénézuéliennes.

NOTE 22 DETTES FINANCIÈRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunts Obligataires	1 027	-	1 027	1 265	-	1 265
Emprunts Bancaires	274	2	276	197	3	200
DETTES FINANCIÈRES	1 301	2	1 303	1 462	3	1 465
CONCOURS BANCAIRES	-	43	43	-	40	40
Dépôt et cautionnement	11	1	12	8	1	9
Engagements d'achat	5	4	9	59	3	62
Instruments dérivés	-	9	9	-	20	20
Autres	(0)	12	12	-	9	9
AUTRES PASSIFS FINANCIERS	16	26	42	67	33	100
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 317	71	1 388	1 529	76	1 605

Les dettes et autres passifs financiers ne sont assortis d'aucune clause particulière (dont notamment des covenants) susceptible d'en modifier significativement les termes.

A. Dettes financières

Les dettes financières incluent les éléments suivants :

A.1 Emprunts obligataires

En septembre 2010, le Groupe a mis en place un emprunt obligataire de 800 millions d'euros auprès d'investisseurs institutionnels européens. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,625% avec une maturité 6 octobre 2017.

En mai 2012, le Groupe a procédé au placement privé d'un emprunt obligataire de 225 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,75% avec une maturité 23 mai 2022.

En octobre 2013, le Groupe a procédé au placement d'une émission obligataire de 250 millions d'euros (cf. Note 3.C.2). Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon de 2,625% avec une maturité 30 octobre 2020.

A.2 Emprunts bancaires

En juin 2010, le Groupe a mis en place un emprunt d'un montant de 900 millions d'euros sous forme d'un *Term Loan* en club deal avec un groupe de prêteurs. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 5 ans avec un amortissement par tiers du nominal à compter du 30 juin 2013.

En 2010, 2011 et 2012, le Groupe a procédé aux remboursements anticipés de 200 millions d'euros puis de 100 millions d'euros et de 325 millions d'euros.

En 2013, le Groupe a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 75 millions d'euros en novembre 2013, allongeant ainsi la durée moyenne de sa dette. Désormais, compte tenu des remboursements précédents, les 200 millions d'euros restant dus au 31 décembre 2013 ont pour échéance contractuelle juin 2015.

B. Analyse par échéance

B.1 Valeurs comptables

B.1.1 Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà	Déc. 2013
Dettes et autres passifs financiers	76	199	1	799	53	477	1 605
TOTAL	76	199	1	799	53	477	1 605

B.1.2 Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017	2018 et au-delà	Déc. 2012
Dettes et autres passifs financiers	71	4	276	1	804	232	1 388
TOTAL	71	4	276	1	804	232	1 388

B.2 Lignes de crédit

En avril 2013, Edenred a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiquée pour un montant de 700 millions d'euros (cf. Note 3.C.1).

Cette nouvelle ligne de crédit remplace les lignes de crédit confirmées pour 528 millions d'euros, signées en juin 2010, et venant à échéance en juin 2014. Ce nouveau crédit, d'une durée totale de 5 ans, permet d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

Au 31 décembre 2013, Edenred disposait de 707 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées dont 700 millions d'euros ont pour échéance fin avril 2018 et 7 millions d'euros ont pour échéance mi-2014. Celles-ci sont destinées à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

NOTE 23 INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

A. Risque de taux

A.1 Analyse taux fixe/taux variable

A.1.1 Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Dette à taux fixe ⁽¹⁾	1 027	3,60%	79%	1 265	3,40%	86%
Dette à taux variable	276	1,60%	21%	200	1,78%	14%
DETTES FINANCIÈRES	1 303	3,18%	100%	1 465	3,18%	100%

(1) Les taux mentionnés pour la dette à taux fixe correspondent aux taux contractuels (soit 3,625%, 3,75% et 2,625%) appliqués au nombre de jours exact de l'année divisé par 360.

A.1.2 Après couverture

Après opérations de couverture de taux, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Dette à taux fixe	555	3,33%	43%	536	3,18%	37%
Dette à taux variable	748	2,23%	57%	929	2,52%	63%
DETTES FINANCIÈRES	1 303	2,70%	100%	1 465	2,76%	100%

A.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, le programme de couverture de taux s'élève à 1 455 millions d'euros, dont 900 millions d'euros de couverture de dette à taux fixe, 167 millions d'euros de couverture de dette à taux variable et 388 millions d'euros de couverture de placement à taux variable. Il se compose de swaps et d'options.

(en millions d'euros)	Montant notionnel	Juste valeur	2014					2019 et au-delà	
			2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà	
BRL : swaps receveur de taux fixe ⁽¹⁾	388	(5)	123	35	77	123	30	-	-
EUR : swaps payeurs de taux fixe	100	(2)	-	100	-	-	-	-	-
EUR : swaps payeurs de taux variable	900	(2)	-	-	-	-	550	-	350
EUR : collar	67	(1)	-	67	-	-	-	-	-
TOTAL	1 455	(10)	123	202	77	673	30	350	

(1) 1 265 millions de réals brésiliens (BRL) équivalent à 388 millions d'euros.

A.3 Sensibilité au risque de taux

Edenred est soumis au risque de variation des taux d'intérêts sur son résultat compte tenu :

- des flux de trésorerie relatifs à l'endettement brut à taux variable, après effet des couvertures ;
- des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour la partie inefficace des relations de couverture.

A contrario, la variation de valeur efficace des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie est comptabilisée directement en capitaux propres et n'impacte pas le compte de résultat.

L'analyse présentée est effectuée en retenant l'hypothèse que la dette financière brute et les notionnels d'instruments dérivés au 31 décembre 2013 restent identiques sur une année.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêts (principalement Euribor 3 mois) à la clôture aurait pour effet une hausse ou une baisse des capitaux propres et du résultat (avant impôt) à hauteur des montants indiqués dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	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
Dette à taux variable après couverture	2	(9)	-	-
Instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(0)	(0)	2	2
TOTAL	2	(9)	2	2

* Baisse des taux de 100 bp jusqu'à l'atteinte du niveau 0% (pas de taux négatif).

B. Risque de change

B.1 Analyse par devise

B.1.1 Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 301	3,18%	100%	1 462	3,18%	100%
Autres devises	2	2,87%	0%	3	5,95%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 303	3,18%	100%	1 465	3,18%	100%

B.1.2 Après couverture

Après opérations de couverture de change, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Décembre 2012			Décembre 2013		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 296	2,69%	99%	1 459	2,75%	100%
Autres devises	7	5,09%	1%	6	6,21%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 303	2,70%	100%	1 465	2,76%	100%

B.2 Couverture du risque de change

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessous sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-Groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 1 million d'euros. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nominale	Juste valeur	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà
GBP	136	3	136	-	-	-	-	-
SEK	31	0	31	-	-	-	-	-
CZK	29	(1)	29	-	-	-	-	-
MXN	56	(2)	56	-	-	-	-	-
JPY	17	(3)	17	-	-	-	-	-
Autres	13	(0)	13	-	-	-	-	-
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE	282	(3)	282	-	-	-	-	-
BRL	88	3	88	-	-	-	-	-
ZAR	2	-	2	-	-	-	-	-
HKD	1	-	1	-	-	-	-	-
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE	91	3	91	-	-	-	-	-
TOTAL	373	0	373	-	-	-	-	-

B.3 Sensibilité au risque de change

Une variation de 10% du taux de change des principales devises aurait les effets suivants sur le résultat d'exploitation courant du Groupe : Brésil (BRL) 14 millions d'euros, Venezuela (VEF) 3 millions d'euros et Mexique (MXN) 2 millions d'euros.

C. Risque de liquidité

Les tableaux ci-dessous présentent l'échéancier des paiements liés aux dettes financières, intérêts inclus.

Les calculs de flux futurs de trésorerie sur intérêts sont établis sur la base des conditions de marché de taux à la date du 31 décembre 2013. Les taux variables sont estimés avec la courbe des taux anticipés et les taux fixes sont connus d'avance. Les flux futurs de remboursement de dette sont effectués sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

C.1 Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Valeur au bilan	Total des flux contractuels	2014	2015	2016	2017	2018	2019 et au-delà
Emprunts Obligataires	1 265	1 265	-	-	-	799	-	466
Emprunts Bancaires	200	200	3	197	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	230	46	47	44	37	15	41
DETTES FINANCIÈRES	1 465	1 695	49	244	44	836	15	507
Concours bancaires	40	40	40	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	100	100	33	1	1	1	53	11
Intérêts futurs	N/A	6	(5)	(5)	(1)	3	2	12
CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	140	146	68	(4)	(0)	4	55	23
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 605	1 841	117	240	44	840	70	530

C.2 Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Déc. 2012 Valeur au bilan	Total des flux contractuels	2013	2014	2015	2016	2017	2018 et au-delà
Emprunts Obligataires	1 027	1 027	-	-	-	-	803	224
Emprunts Bancaires	276	276	2	-	274	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	229	42	42	40	37	31	37
DETTES FINANCIÈRES	1 303	1 532	44	42	314	37	834	261
Concours bancaires	43	43	43	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	42	42	26	4	2	1	1	8
Intérêts futurs	N/A	(13)	(6)	(5)	(4)	(3)	(1)	6
CONCOURS BANCAIRES								
ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	85	72	63	(1)	(2)	(2)	-	14
DETTES ET AUTRES PASSIFS								
FINANCIERS	1 388	1 604	107	41	312	35	834	275

D. Risque de crédit et de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé aux risques de défaillance de ses contreparties lorsque celles-ci se trouvent dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements contractuels.

Ainsi, le Groupe est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients, ainsi qu'au risque de contrepartie dans le cadre du placement de sa trésorerie et de la souscription de produits dérivés.

Avec plusieurs dizaines de milliers d'entreprises et collectivités clientes au 31 décembre 2013, le Groupe dispose d'un portefeuille de clients extrêmement diversifié. En outre, ce portefeuille inclut

tout type de clients (grands comptes, « *middle market* », État et collectivités locales, etc.).

C'est pourquoi, les conséquences d'une défaillance d'un client resteraient très limitées chez Edenred.

En termes de diversification des établissements financiers, le Groupe a conclu des opérations de placements avec des contreparties de premier plan, dont les ratings de catégorie Investment Grade représentent environ 80% des encours confiés.

En termes de concentration des contreparties, le risque maximal en termes d'encours sur une même contrepartie représente moins de 15% des encours confiés à la date de clôture.

E. Instruments financiers

E.1 Valeur de marché des instruments financiers

(en millions d'euros)	Valeur au bilan Déc. 2013	Juste valeur	Juste 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	31	31	-	-	-	-	31	-
Clients (nets)	902	-	-	-	-	-	-	-
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	4	-	-	-	-	-	-	-
Autres débiteurs (nets)	171	-	-	-	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	11	-	-	-	-	-	-	-
Fonds réservés	770	770	-	-	770	-	-	-
Actifs financiers courants	13	13	-	-	-	-	3	10
Autres placements de trésorerie	883	883	-	-	883	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	433	433	12	-	285	-	136	-
TOTAL	3 218	2 130	12	-	1 938	-	170	10
PASSIF								
Dettes financières non courantes	1 462	1 534	-	-	-	1 534	-	-
Autres passifs financiers non courants	67	67	-	-	-	67	-	-
Dettes financières courantes	3	3	-	-	-	3	-	-
Concours bancaires	40	40	-	-	-	40	-	-
Autres passifs financiers courants	33	33	-	-	-	13	-	20
Titres à rembourser	3 398	-	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs	61	-	-	-	-	-	-	-
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	53	-	-	-	-	-	-	-
Autres créanciers	72	-	-	-	-	-	-	-
Produits constatés d'avance	12	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5 201	1 677	-	-	-	1 657	-	20

E.2 Valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

(en millions d'euros)	Juste valeur Déc. 2013	Niveau 1 *	Niveau 2 *	Niveau 3 *
ACTIF				
Actifs financiers courants	10	-	10	-
Autres placements de trésorerie	-	-	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	12	12	-	-
TOTAL	22	12	10	-
PASSIF				
Dettes financières non courantes	-	-	-	-
Autres passifs financiers non courants	-	-	-	-
Dettes financières courantes	-	-	-	-
Concours bancaires	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	20	-	20	-
TOTAL	20	-	20	-

* 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 données dérivées de prix) soit indirectement (à savoir des données non observables) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

E.3 Instruments financiers dérivés

(en millions d'euros)	Qualification IFRS	Décembre 2012			Décembre 2013		
		Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale	Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale
Instruments financiers Actif							
Instruments dérivés de taux	Cash-Flow Hedge	21	222	-	-	-	-
Instruments dérivés de taux	Fair Value Hedge	8	300	-	-	-	-
Instruments dérivés de taux	Trading	6	425	-	-	-	-
Instruments dérivés de change	Fair Value Hedge	3	-	118	3	-	162
Instruments dérivés de change	Trading	-	-	-	3	-	87
Instruments financiers Passif							
Instruments dérivés de taux	Cash-Flow Hedge	(6)	350	-	(7)	555	-
Instruments dérivés de taux	Fair Value Hedge		-	-	(3)	900	-
Instruments dérivés de change	Fair Value Hedge	(3)	-	163	(7)	-	124
INSTRUMENTS FINANCIERS NETS		29	1 297	281	(11)	1 455	373

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2013 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de valeur au titre du risque de crédit (CVA) conformément à IFRS 13.

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit : (i) de la valeur de marché des instruments dérivés négociés avec cette contrepartie si elle positive, (ii) de la probabilité de défaut et (iii) de la perte en cas de défaut. Au 31 décembre 2013, les ajustements au titre du risque de crédit sont non significatifs.

F. Réserves de juste valeur des instruments financiers

Les réserves de juste valeur des instruments financiers évoluent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Nouvelles opérations	Variation de juste valeur	Recyclage résultatat	Déc. 2013
Instruments de couverture de flux de trésorerie (après impôts)	6	(10)	2	(3)	(5)

NOTE 24 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Dettes financières non courantes	1 301	1 462
Autres passifs financiers non courants	16	67
Dettes financières courantes	2	3
Concours bancaires	43	40
Autres passifs financiers courants	26	33
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 388	1 605
Actifs financiers courants	(39)	(13)
Autres placements de trésorerie	(998)	(883)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(436)	(433)
TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 473)	(1 329)
DETTE NETTE	(85)	276

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Dette nette début de période	(74)	(85)
Augmentation (diminution) des dettes financières non courantes	(89)	161
Augmentation (diminution) des autres passifs financiers non courants	8	51
Diminution (augmentation) des autres placements de trésorerie	87	115
Diminution (augmentation) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, net des concours bancaires	9	(0)
Augmentation (diminution) des autres postes financiers	(26)	34
Augmentation (diminution) de la dette nette sur la période	(11)	361
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	(85)	276

NOTE 25 PROVISIONS

A. Provisions au 31 décembre 2013

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2012	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2013
Provisions pour retraites et primes de fidélité	34	(6)	3	(2)	(0)	(0)	(1)	28
Provisions pour litiges et autres	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	34	(6)	3	(2)	(0)	(0)	(1)	28

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2012	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2013
Provisions pour litiges fiscaux	7	-	13	(0)	(0)	(2)	0	18
Provisions pour restructurations	2	-	10	(1)	(1)	(0)	0	10
Provisions pour litiges et autres	12	-	17	(4)	(1)	(1)	(1)	22
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	21	-	40	(5)	(2)	(3)	(1)	50

Pris individuellement, il n'existe pas de litige significatif, à l'exception de ceux présentés dans la Note 29 Litiges.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de la période (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Décembre 2013	Décembre 2013
Résultat d'exploitation courant	(4)	(13)
Résultat financier	-	(1)
Provisions sur actifs et restructuration	9	(13)
Provision pour impôts	-	(7)
TOTAL	5	(34)

B. Provisions pour retraites et avantages à long terme

B.1 Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

B.1.1 Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRICO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils se rapportent.

B.1.2 Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis des salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à constitution de provisions.

L'engagement actualisé est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles (augmentation de salaires, âge de départ à la retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation). Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité, donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière pour les Structures Mondiales (20% de l'obligation en 2013) et en France (4% de l'obligation en 2013) :
- indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,

- le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction Financière du Groupe et des Ressources humaines une fois par an,

- le montant calculé reste en provision au bilan ;

- les indemnités de cessation de service en Italie (6% de l'obligation en 2013) :

- 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 (26% de l'obligation en 2013), dans les structures mondiales (21% de l'obligation en 2013) et en Belgique (12% de l'obligation en 2013). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

Les régimes de retraite du groupe Edenred sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel.

B.2 Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme définis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2012	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres pays
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Évolution des salaires	3,0%	3,0%	3,0%	2,0%	3% - 4%	2% - 10%
Taux d'actualisation	3,00%	4,00%	3,00%	3,00%	3,00%	2% - 8,5%

2013	Europe hors France				Structures Mondiales	Autres pays
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie		
Évolution des salaires	3,0%	3,4%	3,0%	2,0%	3% - 4%	3% - 10%
Taux d'actualisation	3,00%	4,50%	3,00%	3,00%	3,00%	3% - 9,2%

B.3 Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	16	-	16
Juste valeur des actifs des régimes	(12)	-	(12)
(Surplus)/ Déficit des régimes financés	4	-	4
Valeur actualisée des obligations non financées	-	24	24
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
Excédent comptabilisé à l'actif	0	-	0
VALEUR NETTE AU BILAN	4	24	28

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	17	-	17
Juste valeur des actifs des régimes	(11)	-	(11)
(Surplus)/ Déficit des régimes financés	6	-	6
Valeur actualisée des obligations non financées	-	27	27
Services passés non encore comptabilisés	-	1	1
Excédent comptabilisé à l'actif	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	6	28	34

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

(en millions d'euros)	Régimes de retraite								2013	2012		
	2013											
	Europe hors France				Structures mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages				
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie					Total	Total		
Dette actuarielle à l'ouverture	1	12	4	2	19	2	40	4	44	32		
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2		
Effet de l'actualisation	0	2	0	0	0	0	2	0	2	1		
Cotisations employés	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0		
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	0	-	0	0	(0)	0	-		
Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	(0)	(0)	0		
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0		
Prestations versées par l'employeur	(0)	(0)	(0)	(0)	-	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)		
(Gains)/Pertes actuarielles	0	(2)	1	(0)	(4)	0	(5)	(0)	(5)	9		
Effet de change	-	(1)	-	-	-	(0)	(1)	(1)	(2)	(1)		
Total Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0		
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	1	11	5	2	16	2	37	3	40	44		

(en millions d'euros)	Europe hors France								Total 2013	Total 2012
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages		
Juste valeur des actifs à l'ouverture	-	7	3	-	-	1	11	-	11	10
Revenus financiers	-	0	0	-	-	0	0	-	0	na
Rendement réel des fonds	-	0	0	-	-	(0)	0	-	0	1
Cotisations employeurs	-	1	0	-	-	-	1	-	1	0
Cotisations employés	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0
Prestations versées	-	(0)	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)	(0)
Liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	(0)	-	-	-	(0)	(0)	-	(0)	0
Total Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	8	3	-	-	1	12	-	12	11

(en millions d'euros)	Europe hors France					Structures mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages	Total 2013	Total 2012
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie							
Situation Financière											
à l'ouverture *	2	5	1	2		19	1	30	4	34	22
Provision à la clôture	1	4	2	2		16	(0)	25	3	28	34
Coûts des services passés non reconnus *											(1)
Excédent comptabilisé à l'actif	-	(0)	-	-		-	(0)	(0)	-	(0)	(0)
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	1	4	2	2		16	0	25	3	28	33

* Le changement de la norme IAS19 applicable à partir du 1^{er} janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser les coûts des services passés non acquis non encore comptabilisés directement en réserves consolidées (cf. Note 1.B.2).

(en millions d'euros)	Europe hors France					Structures mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages	Total 2013	Total 2012
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie							
Coût des services rendus dans l'année	0	0	0	0		1	0	1	1	2	2
Revenus financiers nets	0	2	0	0		0	0	2	0	2	1
Coût des services passés (Modification de régime)	-	-	-	0		-	0	0	(0)	0	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	-	-	-	-		-	-	-	(0)	(0)	0
CHARGE DE L'EXERCICE	0	2	0	0		1	0	3	1	4	3
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	0	(3)	1	(0)		(4)	0	(6)	(0)	(6)	8

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Montant
Provision au 1^{er} janvier 2012	24
Charge de la période	3
Versements	(1)
Variation d'écart actuariel en capitaux propres	9
Variation de périmètre	0
Change	(1)
Provision au 31 décembre 2012	34
Charge de la période	4
Versements	(2)
Variation d'écart actuariel en capitaux propres	(6)
Variation de périmètre	0
Change	(2)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2013	28

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Dette actuarielle		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	2	(0)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques *	-	(5)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	7	(1)
Juste valeur des actifs		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	-	0

* Dont évolution de l'hypothèse de turnover sur certaines catégories de personnel.

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	Royaume-Uni	Belgique
Actions	38,5%	≤ 20%
Obligations	36,6%	≥ 80%
Autres	24,9%	≤ 5%

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2013, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse/une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait/augmenterait la dette du Groupe d'environ 3,0 millions d'euros.

NOTE 26 RÉCONCILIATION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013
Résultat net, part du Groupe	183	160
Part des minoritaires	20	11
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	39	37
Impôts différés	1	(14)
Variation des provisions financières	1	1
Charges liées au paiement en actions	13	11
Impact non cash des autres produits et charges non récurrents	(2)	18
Différence entre impôt décaissé et charge d'impôt ⁽¹⁾	12	28
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	267	252
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	2	(0)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration)	25	10
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	294	262

(1) Cf. tableau de financement 1.4.

NOTE 27 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT, DES TITRES À REMBOURSER ET DES FONDS RÉSERVÉS

A. Variation du besoin en fonds de roulement et des titres à rembourser

(en millions d'euros)	Décembre 2012	Décembre 2013	Variation Décembre 2013 à Décembre 2012
Stocks (nets)	13	15	2
Clients (nets)	1 092	902	(190)
Autres tiers actifs (nets)	302	281	(21)
BFR actif	1 407	1 198	(209)
Fournisseurs	62	61	(1)
Autres tiers passifs	188	187	(1)
Titres à rembourser	3 608	3 398	(210)
BFR passif	3 858	3 646	(212)
BFR NET NÉGATIF	2 451	2 448	(3)

(en millions d'euros)	Décembre 2013
BFR net de début de période	2 451
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	183
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	36
Éléments de BFR inclus dans les cessions	(1)
Éléments de BFR inclus dans les autres gains et pertes non récurrents	-
Dépréciations	1
Différence de conversion	(215)
Reclassements vers les autres postes du bilan	(7)
Variation nette de BFR	(3)
BFR NET DE FIN DE PÉRIODE	2 448

(1) Cf. tableau de financement 1.4.

B. Variation des fonds réservés

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (598 millions d'euros), au Royaume-Uni (114 millions d'euros) et en Roumanie (39 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Décembre 2013
Fonds réservés de début de période	709
Variation de la période en données comparables ⁽¹⁾	63
Différence de conversion	(2)
Variation nette des Fonds réservés	61
FONDS RÉSERVES DE FIN DE PÉRIODE	770

(1) Cf. tableau de financement 1.4.

NOTE 28 INVESTISSEMENTS

Les investissements réalisés par le groupe Edenred au cours de la période et de la période précédente se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2012	2013
Investissements récurrents	40	47
Investissements de développement	76	138
TOTAL INVESTISSEMENTS DE L'EXERCICE	116	185

NOTE 29 LITIGES

A. Contentieux fiscal France

À la suite d'un contrôle fiscal de la société Accor Services France (devenue Edenred France) portant sur les exercices 2003 et 2004, l'administration fiscale a notifié à la société une pénalité pour défaut de production d'un état de suivi des plus-values en sursis d'imposition et des pénalités en matière de TVA.

Les pénalités, d'un montant global de 21,8 millions d'euros, ont fait l'objet d'une mise en recouvrement et ont été payées par la Société en avril 2008. Ce montant a été constaté en résultat dans les comptes clôturés au 31 décembre 2008.

La Société a contesté le bien-fondé de ces pénalités par la voie d'une réclamation contentieuse déposée en septembre 2009. Cette réclamation a fait l'objet d'un rejet de la part de l'administration en date du 14 octobre 2009.

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.

Une audience s'est tenue devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 30 janvier 2014 au cours de laquelle le rapporteur public a lu ses conclusions tendant au rejet de la requête de la Société. La décision a été mise en délibéré.

B. Litige avec 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 incomtant, 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.

La procédure judiciaire n'étant pas terminée au fond, les indemnités encaissées à ce jour n'ont pas été reconnues en résultat.

Au fond, le 28 janvier 2011, la Fnac et Conforama ont assigné Accentiv' Kadéos auprès du Tribunal de Commerce de Paris en vue d'obtenir la levée rétroactive des clauses d'exclusivité et la réparation du préjudice causé du fait du maintien de ces exclusivités. La Fnac et Conforama ont évalué ce préjudice à environ 6 millions d'euros. Le 22 juin 2012, le Tribunal de Commerce de Paris a rendu une décision d'incompétence, sans se prononcer sur le fond, renvoyant les parties devant un tribunal arbitral, compte tenu de l'existence d'une clause d'arbitrage dans le contrat de cession de Kadéos.

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 ont introduit une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de Commerce Internationale.

Chaque partie a désigné son arbitre. Les parties ont chacune déposé leur mémoire sur la question de la compétence du Tribunal arbitral. La sentence arbitrale sur la compétence est attendue pour le 1^{er} trimestre 2014.

Parallèlement, le 26 mars 2013, la Cour d'Appel de Paris a pour sa part constaté l'inapplicabilité de la clause d'arbitrage aux contrats de partenariat, ce qui revient à infirmer le jugement d'incompétence du Tribunal de Commerce du 22 juin 2012. Kering et Conforama se sont pourvus en cassation. La décision est attendue pour le 1^{er} trimestre 2014.

Edenred estimant ces demandes infondées, aucun impact en résultat n'a été constaté dans les comptes du Groupe.

C. Contrôle et contentieux fiscal Italie

C.1 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.

Les sociétés considèrent que le redressement de l'administration est infondé et estiment, après avoir pris avis auprès de leurs conseils juridiques et fiscaux, que leurs requêtes ont des chances raisonnables d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes d'Edenred. Ce contentieux a été porté devant le juge et la date de la première audience devant le tribunal de première instance a été fixée au 11 mars 2014.

C.2 Contrôle fiscal

À la suite d'un contrôle mené par l'administration fiscale italienne, cette dernière a manifesté sa volonté de remettre en cause la déduction des intérêts sur un prêt accordé par Edenred SA à Edenred Italie pour l'acquisition de plusieurs filiales du Groupe dans le cadre de la scission Accor. Le montant du redressement est évalué à 17,8 millions d'euros et a fait l'objet d'une garantie à la demande de l'administration fiscale italienne. Cette garantie est intégrée aux engagements hors bilan du Groupe au 31 décembre 2013.

D. Contentieux fiscaux Brésil

D.1 Taxe municipale

En décembre 2011, la municipalité de São Paulo a notifié à la société brésilienne Ticket Serviços un redressement en matière d'impôt municipal (ISS – *Imposto Sobre Serviços*) au titre de la période avril

à décembre 2006, alors que celle-ci s'est déjà acquittée de cet impôt auprès de la municipalité d'Apaville.

Pour cette période, le redressement en principal s'élève à 7,7 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 40,1 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2013.

En novembre 2012, la municipalité a notifié à la société, sur les mêmes fondements, les montants correspondants à la période janvier 2007 à mars 2009.

Pour cette seconde période, le redressement en principal s'élève à 28,1 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 135,0 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2013. La requête de la Société devant les juridictions brésiliennes a été rejetée en première instance et l'affaire a été portée en appel.

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.

D.2 Déductibilité fiscale des amortissements de goodwill

En janvier 2012, l'administration fiscale fédérale brésilienne, a notifié à la société Ticket Serviços un redressement en matière d'impôt sur les sociétés et de contribution additionnelle (IRPJ et CSLL) au titre des exercices 2007 à 2010. Le redressement en principal s'élève à 81,7 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 177,1 millions de reais brésiliens en pénalités, intérêts et inflation au 31 décembre 2013.

L'administration remet en cause la déductibilité fiscale de l'amortissement de la survaleur constatée lors du rachat de la part minoritaire dans la société Ticket Serviços. Ticket Serviços a engagé un contentieux devant les juridictions administratives. La requête a été rejetée en deuxième instance. La Société est en attente de la notification officielle de cette décision.

Après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, la Société estime que sa requête a des chances sérieuses d'aboutir favorablement.

Aucun impact en compte de résultat n'a été constaté chez 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 seraient menacée(s) de nature à avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

NOTE 30 ENGAGEMENTS HORS BILAN

A. Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2013 s'élèvent à 118 millions d'euros. Ils s'élevaient à 140 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2013, les engagements donnés hors bilan se composent des engagements suivants :

- garanties données en Italie pour la vente de titres de services envers les entités publiques pour un montant de 62 millions d'euros échelonnés de la façon suivante : 39 millions d'euros inférieurs à 1 an, 5 millions d'euros compris entre 1 et 5 ans et 18 millions d'euros supérieurs à 5 ans (65 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- garantie donnée relative au contentieux fiscal d'Edenred Italie à hauteur de 18 millions d'euros ;
- garantie donnée pour des appels d'offres publiques au Venezuela pour un montant de 12 millions d'euros, à échéance 2014 ;
- engagement d'achat donné pour 12 millions d'euros au 31 décembre 2013 ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI ;

- garanties bancaires données au Brésil pour un montant de 9 millions d'euros (6 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- engagement d'achat de 61,1% des titres d'Aqoba après la prise de participation en avril 2013 pour un montant de 2 millions d'euros ;
- autres engagements hors bilan pour un montant de 3 millions d'euros.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

B. Engagements reçus hors bilan

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2013 s'élèvent à 5 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 un montant de 4 millions d'euros.

NOTE 31 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

Il existe, au 31 décembre 2013, une entité sous contrôle conjoint dont le montant des actifs et des passifs courants et non courants, produits et charges (en quote-part de détention du Groupe) est individuellement non significatif.

NOTE 32 PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés intégrées globalement ou proportionnellement ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité Exécutif ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif détient un droit de vote significatif ;
- la société Accor SA.

Sociétés intégrées globalement ou proportionnellement ou en mise en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales sous contrôle conjoint sont quant à elles présentées en Note 31. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont

été éliminées dans le processus de consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses coentreprises ou entreprises associées ne sont pas significatives sur les périodes présentées.

Membres du Comité Exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité Exécutif sont détaillées en Note 33.

Sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif d'Edenred détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité Exécutif détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

La société Accor SA

Les transactions réalisées avec la société Accor SA au cours des deux périodes présentées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions		Créances sur les entreprises liées		Dettes envers les entreprises liées		Engagements hors bilan	
		Déc. 2012	Déc. 2013	Déc. 2012	Déc. 2013	Déc. 2012	Déc. 2013	Déc. 2012	Déc. 2013
Accor SA	Refacturation entre entités	(1)	(1)	-	-	-	-	-	-
	Prêts	-	-	-	-	-	-	-	-
	Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-

NOTE 33 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	Décembre 2012		Décembre 2013	
	Charges	Charges	Charges	Charges
Avantages à court terme reçus		11		12
Avantages postérieurs à l'emploi		0		0
Autres avantages à long terme		-		-
Indemnités de fin de contrat de travail		1		-
Paiements sur la base d'actions		5		5
RÉMUNÉRATION GLOBALE		17		17

NOTE 34 HONORAIRE 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		%	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,4)	(0,5)	15%	18%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement	(2,0)	(2,2)	66%	74%	-	-	-	-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
• Émetteur	(0,2)	(0,0)	6%	1%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,2)	(0,1)	6%	4%	-	-	-	-
Sous-total	(2,8)	(2,8)	93%	97%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal, social	(0,1)	(0,0)	3%	1%	-	-	-	-
• Autres	(0,1)	(0,1)	4%	2%	-	-	-	-
Sous-total	(0,2)	(0,1)	7%	3%	-	-	-	-
TOTAL	(3,0)	(2,9)	100%	100%	(0,2)	(0,2)	100%	100%

NOTE 35 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

A. Acquisitions et développements

En décembre 2013, Edenred a annoncé l'acquisition de la société Nets Prepaid, leader sur le marché des Avantages aux salariés en Finlande. Nets Prepaid propose les titres-restaurants Lounas et des titres-loisirs à plus de 10 000 clients et 120 000 bénéficiaires. L'entreprise a réalisé un volume d'émission supérieur à 200 millions d'euros en 2013.

En décembre 2013, Edenred a procédé à l'acquisition du portefeuille clients de la société CBA Bonus au Brésil, spécialisée dans les activités de Carte Alimentation et Carte Restaurant. CBA Bonus propose ses solutions à environ 3 800 clients privés grâce à un réseau d'environ 25 000 restaurants et 10 000 supermarchés.

NOTE 36 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013

Les filiales et participations consolidées sont présentées ci-dessous :



IG : Intégration globale

IP : Intégration proportionnelle

MEE : Mise en équivalence

* Holding

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société EDENRED, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et les informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- le paragraphe « Faits caractéristiques » de l'annexe aux comptes annuels expose les modalités retenues par votre société pour la conversion des disponibilités et créances détenues en bolivar vénézuélien. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des modalités visées ci-dessus, à revoir leur correcte application ainsi qu'à nous assurer qu'une information adéquate est fournie dans l'annexe aux comptes annuels à ce sujet.
- l'évaluation des titres de participations a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la Note 1.2 « Règles et méthodes comptables - Les immobilisations financières » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables, leur correcte application et apprécié les hypothèses retenues.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 28 février 2014

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 2013

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Actif immobilisé			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3)	1	4
Autres immobilisations incorporelles	(2-3)	38	41
Total immobilisations incorporelles		39	45
<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)	1 871	2 299
Créances rattachées à des participations	(2-5-7-16-17)	1 587	1 510
Autres immobilisations financières	(2)	10	48
Total immobilisations financières		3 468	3 857
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		3 508	3 903
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		97	102
<i>Trésorerie</i>			
Valeurs mobilières de placement	(8)	152	290
Disponibilités		104	57
TOTAL ACTIF CIRCULANT		362	458
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-16)	1	1
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	6	8
Prime de remboursement des obligations	(9)	1	2
Écarts de conversion actif	(10)	8	30
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		16	41
TOTAL ACTIF	(1)	3 886	4 402

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Capitaux propres			
Capital	(13)	452	452
Primes d'émission, de fusion	(13)	602	598
Réserve légale	(13)	45	45
Réserves réglementées	(13)	-	-
Autres réserves	(13)	-	-
Report à nouveau	(13)	259	130
Résultat de l'exercice	(13)	56	414
Provisions réglementées	(13)		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		1 414	1 639
Provisions			
Provisions pour risques	(7)	12	31
Provisions pour charges	(7)	20	32
TOTAL PROVISIONS		32	63
Dettes			
Emprunts obligataires	(15)	1 037	1 283
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(15)	286	218
Emprunts et dettes financières diverses	(15-17)	1 094	1 163
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(15)	6	5
Dettes fiscales et sociales	(15)	9	12
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(15)		
Autres dettes	(15)	1	1
TOTAL DETTES	(15)	2 433	2 682
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance	(15)	-	-
Écarts de conversion passif	(10)	7	18
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		7	18
TOTAL PASSIF	(1)	3 886	4 402

6.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
Produits d'exploitation			
Production vendue (biens et services)		26	31
Chiffre d'affaires net	(18)	26	31
Production immobilisée		3	3
Repr./dépréciation et prov., transferts de charges		1	20
Autres produits		27	30
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		57	84
Charges d'exploitation			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		35	42
Impôts, taxes et versements assimilés		5	6
Salaires et traitements		18	29
Charges sociales		10	11
Dotations aux amortissements et provisions		-	-
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(3)	1	1
Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	2	2
Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	8	13
Autres charges	(7)	1	1
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		80	105
Résultat d'exploitation		(23)	(21)
Opérations en commun			
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Produits financiers	(20)		
De participations	(17)	149	126
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(17)	13	10
Reprises sur provisions et transferts de charges		5	119
Différences positives de change			1
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	(20)	167	256
Charges financières			
Dotations aux amortissements et aux provisions		25	52
Intérêts et charges assimilées	(17)	78	77
Différences négatives de change			
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(20)	103	129
RÉSULTAT FINANCIER		64	127

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2012	Décembre 2013
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		41	106
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		41	308
Reprises sur provisions et transferts de charges		8	
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		49	308
Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		44	3
Dotations aux amortissements et aux provisions			5
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		44	8
Résultat exceptionnel		(21)	5
Impôts sur les bénéfices (crédit)		(22)	(10)
TOTAL DES PRODUITS		273	648
TOTAL DES CHARGES		217	234
BÉNÉFICE OU PERTE		56	414

Les Comptes sociaux annuels d'Edenred SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général. Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2013, dont le total est de 4 402 millions d'euros et fait apparaître un bénéfice comptable, avant répartition des bénéfices, de 414 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013.

Les comptes sociaux d'Edenred SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Edenred.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données en annexe. La Direction revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourront être amenés à évoluer.

Les principales estimations et les principaux jugements retenus par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et financiers, le montant des provisions pour risques et litiges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

Faits caractéristiques

En avril 2013, Edenred SA a annoncé la signature d'une ligne de crédit syndiqué pour un montant de 700 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit remplace les lignes de crédit confirmées pour 578 millions d'euros, signées en juin 2010, et venant à échéance en juin 2014.

Ce nouveau crédit, d'une durée totale de 5 ans, permet d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

En octobre 2013, Edenred SA a procédé au placement public d'un emprunt obligataire de 250 millions d'euros. Cet emprunt a été conclu pour une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 2,625% avec une maturité au 30 octobre 2020.

Au cours du dernier semestre 2013, Edenred SA a procédé à un remboursement anticipé pour un montant de 75 millions d'euros sur l'emprunt mis en place le 23 juin 2010. Le prochain et dernier remboursement sur le term loan interviendra le 30 juin 2015 pour 200 millions d'euros.

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 sera 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.

Le groupe Edenred a donc décidé d'appliquer pour l'ensemble de l'exercice clôturé au 31 décembre 2013 le taux de change le plus défavorable, soit 11,3 bolivars pour 1 dollar US. L'impact de cette dévaluation représente un montant de 10 millions d'euros.

Edenred SA a procédé, le 31 octobre 2013, à la dissolution sans liquidation de sa filiale AS Formation. Cette opération a été validée lors du Conseil d'administration du 16 septembre 2013. Conformément aux dispositions de l'article 1844-5, alinéa 3 du

Code civil, cette dissolution entraîne la transmission universelle du patrimoine de la société AS Formation à Edenred. Les éléments d'actifs et passifs de la Société confondue ont été transmis à Edenred pour leur valeur nette comptable au bilan de la société AS Formation à la date juridique de la dissolution (cf. Note 2).

Edenred SA a fait l'objet d'une vérification de comptabilité pour la période du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011.

Une proposition de rectification fiscale a été reçue le 31 juillet 2013. Edenred SA a fait part de ses observations à l'administration fiscale dans un courrier en date du 8 octobre. Suite à cette rectification, Edenred SA a comptabilisé dans ses comptes au 31 décembre 2013, les redressements acceptés mais elle a contesté certains redressements. Edenred SA est en attente de recevoir la réponse aux observations aux contribuables.

6.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Règles et méthodes comptables	210
Note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2013.....	212
Note 3	État des amortissements	213
Note 4	Créances au 31 décembre 2013.....	213
Note 5	Créances rattachées à des participations au 31 décembre 2013.....	213
Note 6	Détails des mouvements des participations	214
Note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2013	216
Note 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	217
Note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2013	218
Note 10	Écarts de conversion.....	218
Note 11	Produits à recevoir	218
Note 12	Charges à payer	219
Note 13	Variations des capitaux propres.....	219
Note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous condition de performance.....	220
Note 15	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2013	221
Note 16	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2013	222
Note 17	Éléments concernant les entreprises liées ⁽¹⁾	222
Note 18	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	223
Note 19	Rémunération et effectifs	223
Note 20	Résultat financier	224
Note 21	Résultat exceptionnel	225
Note 22	Impôt sur les bénéfices et périmètre de consolidation	225
Note 23	Engagements hors bilan, donnés et reçus	226
Note 24	Filiales et participations au 31 décembre 2013.....	228
Note 25	Résultats des cinq derniers exercices clos	236

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivants les prescriptions du plan comptable général 1999, homologué par l'arrêté du 22 juin 1999 et de l'ensemble des règlements CRC postérieurs à cette date. Les règles et méthodes comptables appliquées sont identiques à celles de l'exercice précédent, excepté l'application de la méthode préférentielle en matière de capitalisation des coûts de développement informatique désormais capitalisés depuis le 1^{er} janvier 2012.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 Les immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) ou à leur valeur d'apport.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans ;
- matériel de bureau et informatique entre trois et dix ans.

Les coûts de développement informatique sont inscrits à l'actif (méthode préférentielle de comptabilisation à l'actif - PCG, art. 361-1). Ils sont amortis sur leur durée réelle d'utilisation, compris entre 5 et 10 ans selon la transversalité de l'application concernée au sein du Groupe.

1.2 Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou d'apport. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des chutes de revenus et de résultats.

En présence d'un indice de perte de valeur, une dépréciation ramène le coût d'acquisition ou d'apport de ces actifs à leur valeur actuelle. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Lorsqu'un business plan a été réalisé dans le cadre des tests d'impairments pour les besoins des comptes consolidés, la valeur d'entreprise a été retenue.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, si la valeur d'utilité devient inférieure au coût d'acquisition.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées aux participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée, afin de couvrir la quote-part négative de capitaux propres revenant au Groupe.

Les dépréciations ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût d'acquisition ou d'apport lorsque la situation financière s'améliore.

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 présupposant que les titres conservés sont les derniers entrés, méthode Fifo.

1.3 Les créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque leur valeur actuelle, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à la valeur comptabilisée.

1.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas d'indice de perte de valeur une dépréciation est le cas échéant, calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

1.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant des prestations Master Services Agreement facturées aux filiales. Les autres prestations de services concernent, les facturations aux filiales de frais de personnels détachés, et commissions de cautions sur emprunts.

1.6 Autres Produits

Les autres produits de la Société correspondent au montant de la redevance de licence de marque facturée aux filiales.

1.7 Provisions

En accord avec le règlement CRC n° 2000-06 sur les passifs, toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers, susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante, et donnant lieu à sortie probable de ressource sans contrepartie, fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Les cadres et employés qui cessent leur activité bénéficient d'une allocation de départ à la retraite en fonction de leur ancienneté, mais également de primes de fidélité tout au long de leur carrière.

La dette prévisionnelle correspondant à l'intégralité des droits acquis par les cadres et employés est comptabilisée en provision pour charges conformément à la recommandation 2003 R-01 du CNC.

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

La Société applique le règlement CRC 2008-15 du 4 décembre 2008, afférent au traitement comptable des plans de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance. Ce règlement stipule que dès lors qu'il est probable que la Société livrera aux bénéficiaires des plans des actions existantes, un passif doit être comptabilisé, sur la base de la sortie de ressource probable.

Ces plans étant servis en actions nouvelles à émettre, ils ne donnent lieu à constatation d'aucune charge.

Plans d'attributions d'actions de performance

En 2013, Edenred SA a racheté 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 2013.

1.12 Produits&Charges exceptionnels

Ce poste comprend essentiellement :

- les charges de restructurations, 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 définitivement acquis et comptabilisé chez Edenred SA.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisition, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virement de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles					
Marques					-
Licences, logiciels	16	2			18
Autres immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	36	2	1		39
Immobilisations incorporelles en cours	1	2	(1)		2
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	53	6			59
Immobilisations corporelles					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					-
Autres immobilisations corporelles	2	1			3
Immobilisations corporelles en cours					-
Avances et acomptes					-
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2	1			3
Immobilisations financières					
Participations ^{(2) (3)}	2 100	351	(10)		2 441
Créances rattachées à des participations ⁽⁴⁾	1 589		(77)		1 512
Autres titres immobilisés ⁽⁵⁾	8	1			9
Prêts	-				-
Autres immobilisation financières ⁽⁶⁾	4	42	(4)		42
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	3 701	394	(91)		4 004
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	3 756	401	(91)		4 066

(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 8 millions d'euros de diminution suite la liquidation de AS formation.

(4) Ce poste est détaillé dans la Note 5.

(5) Se rapporte à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI.

(6) La Société détient 1 812 007 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	14,0	0,5		14,5
Autres immobilisations incorporelles				-
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	14,0	0,5	-	14,5
Immobilisations corporelles				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				-
Autres immobilisations corporelles	1,5	0,5		2,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1,5	0,5	-	2,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	15,5	1,0	-	16,5

NOTE 4 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	2012 brut	2013 brut
Avances et acomptes versés sur commandes		
Clients et comptes rattachés	9	9
Autres créances	108	107
dont fournisseurs		
dont État	4	4
dont Groupe et associés	103	98
dont débiteurs divers	1	5
TOTAL	117	116

NOTE 5 CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants bruts au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants bruts à la fin de l'exercice
Edenred España	89				89
Edenred Belgium	664				664
Edenred France	435				435
Edenred Italia	395		(76)		319
Edenred South Africa	3		(1)		2
Cestaticket ⁽¹⁾	2		(1)		1
Lunch Company	1		(1)		-
TOTAL	1 589	-	(79)	-	1 510

(1) Se rapporte aux dividendes à recevoir du Venezuela repris dans Edenred SA suite à la TUP Edenred Participations en 2012, revalorisés suite à la dévaluation du Bolivar.

NOTE 6 DÉTAILS DES MOUVEMENTS DES PARTICIPATIONS

Nom de société	Situation au 31 décembre 2012			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion			Cessions Réduction			Situation au 31 décembre 2013			Provisions titres social (en millions d'euros)	
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détenzione	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 détenzione				
Servicarte SAS	39 050	2	97,63%	950	1			40 000	3	100,00%				
Accentiv' Kadéos ^(a)	2 144 126	223	100,00%			(2 144 126)	(223)	-	-	0,00%				
Accentiv' Travel	1 600 000	14	100,00%					1 600 000	14	100,00%	12			
Edenred France SAS	24 252 285	419	100,00%	4 808 147	223			29 060 432	642	100,00%	34			
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%	2			
Veninvest Huit	678 947	7	100,00%					678 947	7	100,00%	1			
AS Formation	38 061	7	100,00%			(38 061)	(7)	-	-	0,00%				
ASM ^(b)	6 245			19 135 464	306			19 141 709	306	100,00%				
Saminvest	18 000	278	90,00%			(6 000)	(1)	12 000	277	60,00%				
Veninvest Neuf	559 366	6	100,00%					559 366	6	100,00%	2			
Veninvest Onze	548 487	5	100,00%					548 487	5	100,00%	3			
Veninvest Douze	945 388	9	100,00%					945 388	9	100,00%	4			
Veninvest Quinze	456 953	5	100,00%					456 953	5	100,00%	3			
Veninvest Seize	507 712	5	100,00%	583 587	6			1 091 299	11	100,00%	6			
Veninvest Quatorze	456 953	5	100,00%					456 953	5	100,00%				
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 LDA	379 086	4	100,00%	101 098 409	3			101 477 495	7	50,00%	3			
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	16 662 810	20	100,00%			7		16 662 810	27	100,00%				
Edenred Espana SA (Espagne)	90 527	29	100,00%			(1)		90 526	29	99,99%				
Edenred Bulgaria AD (Bulgarie)	32 902	2	96,99%	1 018		(16 960)	(1)	16 960	1	50,00%	1			
Westwell Group SA (Uruguay)	1 864 040	2	100,00%					1 864 040	2	100,00%				
Edenred Peru SA (Pérou)	871 000	1	67,00%			(268 000)		603 000	1	67,00%	1			
Edenred Panama SA	1 250 000	1	100,00%					1 250 000	1	100,00%	1			
Royal Images Direct Marketing PTY (Inde)	2 086 999	7	100,00%			(2 086 999)	(7)	-	-	0,00%				
Shanghai Yagao Meal Service Card Company (Chine)	8 250 000	6	100,00%					8 250 000	6	100,00%	6			
Beijing Yagao Meal Service Card Company (Chine)	1 775 000	2	88,75%					1 775 000	2	88,75%	2			

Nom de société	Situation au 31 décembre 2012			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion		Cessions Réduction		Situation au 31 décembre 2013			Provisions titres social (en millions d'euros)
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	% de détenzione	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 détenzione	
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	20 896 276	13	94,34%					20 896 276	13	94,34%	5
Edenred Singapore Pte Ltd (Singapour)	6 392 151	15	100,00%					6 392 151	15	100,00%	15
Edenred s.a.l (Liban)	2 599 997	1	80,00%					2 599 997	1	80,00%	1
Surfgold Com PVT Ltd India	1 568 991	1	100,00%	20 869	7			1 589 860	8	100,00%	6
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	650 000	1	100,00%					650 000	1	100,00%	
Edenred Colombia SA	2 115 968	2	96,70%					2 115 968	2	96,70%	2
Cesticket Services C.A. (Venezuela)	3 420 000	16	57,00%					3 420 000	16	57,00%	
Inversiones Dix Venezuela SA	3 885 514	16	100,00%					3 885 514	16	100,00%	13
Big Pass (Colombie)				151 444	13			151 444	13	100,00%	
Edenred Brasil Participações SA (Brésil)	198 669	1	7,04%	30 049	2			228 718	3	7,04%	
Edenred Suisse SA	800	1	100,00%	1 700	2			2 500	3	100,00%	1
Edenred China	140 000 000	16	100,00%	50 000 000	6			190 000 000	22	100,00%	1
Barclay Vouchers Co Ltd	10 100	30	100,00%					10 100	30	100,00%	
Edenred Polska	239 583	4	99,99%	-	(221 400)			18 183	4	5,00%	5
Savinstar				1 098 443	4			1 098 443	4	10,80%	
Edenred Italia SRL	101 300	17	1,70%					101 300	17	1,70%	3
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%	
Edenred Mexico	1 772 729	3	1,70%					1 772 729	3	1,70%	
Edenred Romania SRL	11 411	5	1,70%					11 411	5	1,70%	3
Edenred Servicos Participações AS	1 965 553	10	1,70%					1 965 553	10	1,70%	
Edenred CZ	230	1	1,70%					230	1	1,70%	
Autres titres ^(b)	2 183 649	3	0,00%	600	(2 500)	-		2 181 749	3	0,00%	2
TOTAL	258 692 464	2 100		176 930 680	580	(4 784 047)		(239)	430 839 097	2 441	142

(a) Opération de fusion de Accentiv' Kadéos vers Edenred France.

(b) 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 2013

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					-
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES					
Provisions pour risques					
Pour litiges		1			1
Pour pertes de change ⁽¹⁾	1	12			13
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	11	6			17
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	12	19	-	-	31
Provisions pour charges ⁽³⁾					
Pour retraites et prestations assimilées	20	1	(4)		17
Pour impôt		4			4
Autres provisions pour charges		11			11
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	20	16	(4)	-	32
TOTAL DES PROVISIONS	32	35	(4)	-	63
Dépréciation d'actifs					
Sur immobilisations incorporelles					-
Sur immobilisations corporelles					-
Sur immobilisations financières * ⁽⁴⁾	234	33	(120)		147
Sur comptes clients	-				-
Sur autres créances *	10	1		(6)	5
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	244	34	(120)	(6)	152
TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	276	69	(124)	(6)	215

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	12	(4)
Résultat financier	52	(126)
Résultat exceptionnel	5	
Sans impact résultat		
TOTAL	69	(130)

* Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1.2.

(1) La provision pour perte de change se rapporte à dévaluation 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 17 millions d'euros, dont Shanghai Yagao Meal (10 millions d'euros), Surfgold Singapour (4 millions d'euros), et Beijing Yagao Meal (2 millions).

(3) Le solde des provisions pour charges est constitué de provisions pour retraites pour 16 millions d'euros, et de provisions pour plans de rachat d'actions destinés aux salariés pour 11 millions. Le mouvement d'augmentation de 17 millions d'euros correspond essentiellement à cette dernière pour 11 millions, et une provision pour impôts. Le mouvement de diminution de 4 millions est lié à un ajustement des paramètres du modèle retraite.

(4) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sur les filiales Edenred France (34 millions d'euros), Surfgold Singapour (15 millions d'euros), Inversiones 10 Venezuela SA (13 millions d'euros), Accentiv travel (12 millions d'euros), et Surfgold India (6 millions d'euros), Shanghai Yagao Meal (6 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en :

- 33 millions d'euros de dotations sur titres de participations dont 26 millions se rapportant aux holdings vénézuéliennes ;
- 120 millions d'euros de reprise sur titres de participation : essentiellement une reprise sur les titres de la filiale Edenred France pour 111 millions d'euros suite à la fusion avec Accentiv' Kadéos.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31 décembre 2013
Taux d'actualisation	3,0%
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 2013
Provision Retraite et prestations assimilées au 31 décembre 2012	19,1
Coûts de services rendus	0,9
Effet de l'actualisation	0,6
Prestations versées	
(Gains)/Pertes actuarielles	-4,3
Modification de régime	
Provision IDR au 31 décembre 2013	16,3

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2012 brut	2013 brut
Dépôts à terme	60	211
Comptes à terme	75	50
Certificats de dépôts	2	12
FCP monétaire - Contrat de liquidité	9	9
Actions propres	1	5
Intérêts à recevoir	5	3
TOTAL	152	290

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 5 millions d'euros en Actions propres d'Edenred SA se rapporte pour un million d'euros aux actions rentrant dans le cadre d'un contrat de liquidité et pour 4 millions d'euros aux actions acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés. Durant l'exercice 2013, Edenred SA a racheté pour

ses plans 210 000 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).

ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2013

(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 ⁽¹⁾	2		(1)	1
Frais d'émission d'emprunt obligataire ⁽²⁾	4	4	(1)	7
TOTAL	6	4	(2)	8
Primes d'émission des emprunts obligataires				
Primes d'émission d'emprunts ⁽³⁾	1	1		2
TOTAL	1	1	-	2
Charges constatées d'avance				
Maintenance informatique - Assurance - Honoraire	1			1
TOTAL	1	-	-	1

(1) La diminution des frais d'émission d'emprunt se rapporte d'une part à l'amortissement de la période et à l'amortissement accéléré compte tenu du remboursement anticipé partiel de 75 millions d'euros.

(2) L'augmentation se rapporte aux frais d'émissions de la ligne de crédit revolving confirmée de 700 millions d'euros mise en place le 25 avril 2013 et la nouvelle obligation de 250 millions mise en place le 30 octobre 2013.

(3) L'augmentation se rapporte à la nouvelle prime émission du 30 octobre 2013 dans le cadre de la nouvelle obligation.

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2012	2013
Actif		
Diminution des créances ⁽¹⁾	7	28
Augmentation des dettes ⁽²⁾	1	2
TOTAL	8	30
Passif		
Augmentation des créances ⁽²⁾	5	9
Diminution des dettes ⁽²⁾	2	9
TOTAL	7	18

(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)	2012	2013
Créances rattachées à des participations	2	1
Clients et comptes rattachés	2	2
Valeurs mobilières de placement	5	3
Disponibilités	1	3
TOTAL	10	9

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2012	2013
Emprunt obligataire	12	8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1
Emprunts et dettes financières divers	11	11
Fournisseurs et comptes rattachés	4	3
Dettes fiscales et sociales	7	8
Autres dettes	1	1
TOTAL	35	32

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Rubriques et postes (en millions d'euros)	31 décembre 2012	Affectation du résultat 2012	Augmentation, réduction du capital	Autres	Résultats 2013	31 décembre 2013
Capital en nombre d'actions⁽¹⁾	225 897 396					225 897 396
Capital en valeur	452					452
Primes d'émission, d'apport, de fusion	602		(4)			598
Réserve légale	45					45
Réserves réglementées	-					-
Autres réserves	-					-
Report à nouveau	259	(129)				130
Résultat de l'exercice	56	(56)			414	414
Provisions réglementées	-					-
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 414	(185)	(4)	-	414	1 639

(1) La valeur nominale est de 2 euros. Au 31 décembre 2013, Edenred SA détient 1 846 257 actions propres, soit 0,8% du capital social, en direct (renvoi Note 2) et suivant un contrat de liquidité (Note 8).

(2) Dividendes de 185 millions d'euros mis en paiement le 31 mai 2013.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITION DE PERFORMANCE

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Date d'attribution	11/03/2011	27/02/2012	-
Date d'exercabilité des options	12/03/2015	28/02/2016	-
Date d'expiration	11/03/2019	27/02/2020	-
Prix d'exercice (en euros)	18,81	19,03	-
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros)	5,07	4,25	-
Conditions d'acquisition	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	611 700	382 800	-
Nombre en circulation au 31 décembre	-	-	-
Nombre exercé depuis l'origine	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	5 100	12 000	-

(1) La valeur nominale est de 2 euros.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013
Date d'attribution	11/03/2011	27/02/2012	18/02/2013
Date d'acquisition	12/03/2014 ou 12/03/2016 ⁽¹⁾	28/02/2015 ou 28/02/2017 ⁽²⁾	19/02/2016 ou 19/02/2018 ⁽³⁾
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros)	18,06	18,6886	19,33
Conditions d'acquisition	1/3 sur FFO 2011 et VE 2011 1/3 sur FFO 2012 et VE 2012 1/3 sur FFO 2013 et VE 2013 1/3 sur FFO 2014 et VE 2014	1/3 sur FFO 2012 et VE 2012 1/3 sur FFO 2013 et VE 2013 1/3 sur FFO 2014 et VE 2014	40% FFO 2013-2015, 40% VE 2013-2015, 20% performance relative TSR 2013-2015
Nombre d'actions attribuées à l'origine	805 025	867 575	845 900
Nombre en circulation au 31 décembre	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	35 522	16 550	23 200
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance	769 503	851 025	822 700

(1) Le 12 mars 2014 pour les résidents fiscaux français et le 12 mars 2016 pour les non-résidents fiscaux français.

(2) Le 28 février 2015 pour les résidents fiscaux français et le 28 février 2017 pour les non-résidents fiscaux français.

(3) Le 19 février 2016 pour les résidents fiscaux français et le 19 février 2018 pour les non-résidents fiscaux français.

NOTE 15 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Dettes financières				
Emprunts Obligataires ^{(1) (3)}	1 283	8	800	475
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	218	18	200	-
Emprunts et dettes financières divers ^{(2) (3)}	1 163	929	234	-
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5	5	-	-
Dettes diverses				
Dettes fiscales et sociales	12	12	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	1	1	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL DES DETTES	2 682	973	1 234	475

(1) Emprunts Obligataires souscrits en 2010, 2012, et 2013 (valeur brute).

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 75 millions d'euros et nouvel obligation (valeur brute) : 250 millions d'euros.

(2) Concerne les comptes courants financiers et emprunts avec nos filiales.

(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises suivantes :

Dettes par devises

CZK	35
EUR	2 361
GBP	139
HUF	12
MXN	69
JPY	17
SEK	32
CHF	4
SGD	3
USD	10
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	2 682

ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

NOTE 16 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants bruts	À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 512	2	1 510
Prêts			
Autres immobilisations financières	42	42	
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	10	10	
Autres créances	102	102	
Charges constatées d'avance	1	1	
TOTAL DES CRÉANCES	1 667	157	1 510

*Dont contre-valeur en euros des devises suivantes :***Créances par devises**

EUR	1 661
ZAR	2
SGD	3
Autres devises	1
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 667

NOTE 17 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2012	2013
Actif		
Participations	2 099	2 441
Créances rattachées à des participations	1 589	1 512
Autres titres immobilisés	3	3
Créances clients et comptes rattachés	9	10
Autres créances	102	101
Passif		
Emprunts et dettes financières divers	1 094	1 163
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2	1
Résultat		
Produits de participation	149	126
Autres produits financiers	2	2
Charges financières	32	27

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 18 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2012	2013
France	6	9
TOTAL FRANCE	6	9
International	20	22
TOTAL INTERNATIONAL	20	22
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	26	31

NOTE 19 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2012	2013
Membres de direction (Comex) (hors charges) et Conseil d'administration	7	6
Effectif rémunéré par l'entreprise		
Statut des salariés		
Cadres	151	177
Agents de maîtrise	3	6
Employés (stagiaires)	10	10
Apprentis & contrats de professionalisation	4	5
TOTAL	168	198

L'effectif total salarié de la Société est de 198 dont 4 personnes refacturées à des filiales.

Droit Individuel à la Formation (DIF)

En application de l'avis 2004F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Edenred SA n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Les droits acquis au 31 décembre 2013 sont de 8 149 heures.

NOTE 20 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2012	2013
Produits financiers de participation	149	126
Dividendes reçus des filiales	92	78
Produits sur prêts et créances internes	57	48
Autres intérêts et produits assimilés	13	10
Produits sur comptes courants	2	1
Intérêts sur swap de taux & change	5	5
Autres intérêts	6	4
Reprises de provisions financières	5	119
Reprises de provisions sur titres de participations	5	112
Reprises de provisions sur autres créances		
Reprises de provisions sur risques et charges		7
Différence positive de change		1
PRODUITS FINANCIERS	167	256
Intérêts et charges assimilés	(78)	(77)
Intérêts sur emprunts obligataires	(34)	(39)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(9)	(4)
Intérêts sur dettes financières diverses ⁽¹⁾	(3)	(7)
Intérêts sur comptes courants	(2)	(2)
Intérêts sur emprunt filiales	(30)	(25)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(25)	(52)
Dotations de provisions sur titres de participations	(11)	(39)
Dotations de provisions sur prêts		
Dotations de provisions sur actif circulant	(3)	(1)
Dotations aux amortissements prime emprunts obligataires		
Dotations de provisions sur risques et charges	(11)	(12)
Différence négative de change		
CHARGES FINANCIÈRES	(103)	(129)
RÉSULTAT FINANCIER	64	127

(1) Dont 6 millions de malis de fusion AS Formation cf. faits marquants Note 1.

NOTE 21 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2013 avant impôt est de 300 millions d'euros. Il s'explique principalement par :

(en millions d'euros)	2012	2013
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	-	-
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽¹⁾	(3)	305
Dotations exceptionnelles financières	-	(1)
Dotations exceptionnelles risques & charges	-	(4)
Dotations aux provisions sur risques filiales	-	-
Reprises de provisions pour risques filiales	8	-
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	5	300

(1) Se rapporte pour l'exercice 2013 essentiellement à la plus-value de cession partielle de 30% de la société Saminvest pour l'exercice 2013, à la société ASM, filiale à 100%. Cette opération correspond à un reclassement des titres des holdings du Groupe.

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 43 millions d'euros.

La charge/(crédit) d'impôt s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2012	2013
Impôt sur le résultat courant	(6)	(12)
impôt sur le résultat exceptionnel	1	4
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	(5)	(8)

(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 17 août 2012, pour un montant de 6 millions, (2) millions se rapportant au contrôle fiscal, et (12) millions de boni intégration fiscale.

Le solde des impôts différés actifs potentiels provenant de différences d'imposition (y compris les reports déficitaires) s'élèvent au 31 décembre 2013 à un montant net de 32 millions d'euros.

B. Périmètre d'intégration fiscale

L'option pour le régime de l'intégration fiscale (article 223A du CGI), et l'accord des filiales rentrant dans le périmètre, ont été déposés à la Direction des Grandes Entreprises, le 18 mars 2011. L'option pour le régime a pris effet au 1^{er} janvier 2011.

Une convention d'intégration fiscale entre Edenred SA la mère et ses filiales intégrées a été signée en 2011.

Sur l'exercice 2013, le périmètre d'intégration fiscale est le suivant :

- Saminvest ; • Veninvest Neuf * ;
- ASM ; • Veninvest Dix * ;
- Edenred France ; • Veninvest Onze * ;
- Veninvest Quattro ; • Veninvest Douze * ;
- Veninvest Cinq ; • Veninvest Quatorze * ;
- Veninvest Huit ; • Veninvest Quinze * ;
- Accentiv Travel ; • Veninvest Seize * .
- Servicarte ;

* Sociétés intégrées fiscalement sur l'exercice 2013.

C. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni de 12 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA, y compris crédit d'impôt.

Edenred SA a dégagé un déficit Groupe de 20 millions d'euros.

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 2013 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 décembre 2012	31 décembre 2013
Engagement de travaux					
Avals, cautions et garanties données ⁽¹⁾	21	29		24	50
Garanties sur emprunts bancaires ⁽²⁾	9			10	9
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE					
	30	29	-	34	59

(1) Cette ligne correspond aux cautions pour le compte de filiales en faveur d'établissements financiers pour un montant de 38 millions d'euros et aux engagements d'achats donnés pour 12 millions d'euros ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech international VI.

(2) Cette ligne correspond aux garanties sur emprunts pour des filiales en faveur d'établissements financiers.

Instruments financiers de couverture

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2013, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Échéance 2014	31 décembre 2013	Valeur nominale
Ventes à terme et swaps de change			
ZAR		2	2
HKD		1	1
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	3	3	
Achats à terme et swaps de change			
GBP		136	136
SEK		31	31
CZK		29	29
MXN		56	56
JPY		17	17
HUF		5	5
USD		5	5
CHF		4	4
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	283	283	
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	286	286	

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 2013, la juste valeur de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 3,8 millions d'euros.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, 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)	2013 Notionnel	2014	2015	Au-delà
Swaps de taux emprunteur taux fixe EUR Euribor/taux fixe	100	33	67	
Collar de taux emprunteur taux fixe	67	33	34	
Swaps de taux emprunteur taux variable Taux fixe/EUR Euribor	900			900
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	1 067	66	101	900

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 2013, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif net de 5,2 millions d'euros.

NOTE 24 FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus						
					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)											
<i>a) Filiales françaises</i>											
Accentiv' Travel 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	2 400	(434)	100,00%	14 183	1 944	12 239				
Edenred France 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	464 967	(43 669)	100,00%	641 997	608 114	33 883				
Veninvest Quattro 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	6 444	(14)	100,00%	6 444	2 933	3 511				
Veninvest Cinq 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	7 381	(14)	100,00%	7 381	5 212	2 169				
Veninvest Huit 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	6 789	(14)	100,00%	6 789	6 177	612				
ASM 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	306 267	(16)	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	(38)	100,00%	5 594	4 008	1 586				
Veninvest Onze 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	5 485	(38)	100,00%	5 485	2 244	3 241				
Veninvest Douze 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	9 454	(58)	100,00%	9 454	5 404	4 050				
Veninvest Quinze 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	4 570	(5)	100,00%	4 570	2 050	2 520				
Veninvest Seize 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	10 913	(11)	100,00%	10 913	4 783	6 130				
Veninvest Quatorze 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	4 570	(5)	100,00%	4 570	4 213	357				

(en milliers d'euros)		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos (monnaie locale)	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2013
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avais donnés par Edenred SA						
		535	535	(411)	(411)	-	1,00000
520 553		154 021	154 021	37 143	37 143	-	1,00000
		-	-	(3 497)	(3 497)	-	1,00000
		-	-	(2 126)	(2 126)	-	1,00000
		-	-	(568)	(568)	-	1,00000
122		-	-	26	26	-	1,00000
		-	-	56 009	56 009	47 223	1,00000
24		-	-	(1 509)	(1 509)	-	1,00000
23		-	-	(3 204)	(3 204)	-	1,00000
43		-	-	(3 964)	(3 964)	-	1,00000
		-	-	(2 515)	(2 515)	-	1,00000
4		-	-	(6 120)	(6 120)	-	1,00000
		-	-	(323)	(323)	-	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	EUR	8 608	182 923	100,00%	865 415	865 415	
Edenred Portugal LDA (Portugal)	EUR	2 030	6 421	50,00%	6 765	3 983	2 782
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	EUR	1 520	18 839	100,00%	26 651	26 651	-
Edenred España SA (Espagne)	EUR	11 544	(1 910)	99,99%	29 101	29 101	
Shanghai Yagao Meal Service Card Company Ltd (Chine)	CNY	63 066	(119 376)	100,00%	6 362	-	6 362
Edenred India PVT LTD (Inde) ⁽¹⁾	INR	221 512	165 442	94,34%	13 008	7 626	5 382
Edenred Singapore Pte Ltd (Singapour)	SGD	15 800	(19 133)	100,00%	14 772	-	14 772
Surgold India PVT LTD (Inde) ⁽¹⁾	INR	15 690	82 047	100,00%	7 538	1 085	6 453
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	23 056	57,00%	16 309	16 309	
Inversiones Dix Venezuela SA	VEF	17 485	27 588	100,00%	15 798	2 973	12 825
Big Pass (Colombie)	COP	1 514 440	13 785 661	100,00%	12 759	12 759	
Edenred China	CNY	190 000	(19 392)	100,00%	21 644	20 504	1 140
Barclays Vouchers CO LTD	JPY	2 495 000	(2 112 195)	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	11 306	5,00%	4 682	-	4 682
Edenred Italie SRL							
Via GB Pirelli 19 Milano Italia	EUR	5 959	38 691	1,70%	16 717	13 824	2 893
Edenred Romania SRL	RON	103 367	(34 863)	1,70%	4 531	1 602	2 929
Edenred Servicos E Participações S/A	BRL	138 261	132 065	1,70%	9 608	9 608	
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 Péri							
92240 Malakoff	EUR	610	319	100,00%	2 799	2 799	
Edenred Partners							
166-180 Bld Gabriel Péri							
92240 Malakoff	EUR	15	-	100,00%	15	15	
GABC 166-180 Bld Gabriel Péri							
92240 Malakoff	EUR	60	(12)	100,00%	60	60	

(en milliers d'euros)		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos (monnaie locale)	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2013
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA						
664 458		57 614	57 614	58 457	58 457		1,00000
-		5 017	5 017	(100)	(100)	-	1,00000
759		6 530	6 530	(2 291)	(2 291)	-	1,00000
89 120		15 579	15 579	3 167	3 167	-	1,00000
		1 252	153	(11 866)	(1 453)	-	8,16470
		295 190	3 792	4 340	56	-	77,84200
2 410		4 498	2 707	(970)	(584)	-	1,66140
-		1 854 369	23 822	(39 365)	(506)	-	77,84200
		813 799	54 235	342 705	22 839	16 724	15,00510
			-	1 251	83	-	15,00510
6 784 830		2 733	(11 618 803)	(4 680)			2 482,45000
3 819		468	(6 370)	(780)		-	8,16470
621 964		4 802	26 250	203		-	129,51600
		4 403	1 049	(5 887)	(1 403)	-	4,19720
320 000		1 096 807	1 096 807	50 384	50 384	-	1,00000
		71 958	16 282	10 192	2 306	232	4,41940
		-	-	267 089	93 192	1 767	2,86600
		13 097	13 097	2 135	2 135	2 058	1,00000
233		-	-	(8)	(8)	-	1,00000
62				(52)	(52)		1,00000

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
Veninvest Dix 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	15	(4)	100,00%	15	15	
Activitiz 4 bis rue Saint Saveur 75002 Paris ⁽¹⁾	EUR	49	628	9,89%	250	-	250
b) Sociétés étrangères							
Soltis BV Weena 695 3013 AM Rotterdam (Pays-Bas)	EUR	140	(77)	100,00%	494	391	103
Edenred Austria GmbH Am Euro Platz 1 A-1120 Wien (Autriche)	EUR	1 600	32	100,00%	1 589	1 589	
Edenred North America Inc.	USD	15 616	12 363	100,00%	333	333	
Corporate Insurance Boker Magyarorszag KFT (Hongrie)	HUF	50 000	(20 619)	56,00%	105	55	50
Edenred Bulgaria ad 137 Tzarigradsko Shausse Blvd Sofia 1784, Bulgarie	BGN	3 392	(132)	50,00%	1 272	496	776
Westwell Group SA José Enrique Rodo 2123 Montevideo Uruguay	USD	1 864	452	100,00%	2 209	2 209	
Edenred Peru SA (Perou)	PEN	900	287	67,00%	1 455	104	1 351
Edenred Panama SA	PAB	1 250	(182)	100,00%	1 024	-	1 024
Edenred South Africa (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	ZAR	5 000	(43 723)	74,00%	424	-	424
Edenred Maroc SAS 110 BD Zerkouni Casablanca	MAD	11 000	(22 915)	51,00%	496	-	496
Beijing Yagao Meal Service Card Company Ltd (Chine)	CNY	16 440	(30 713)	88,75%	1 854	-	1 854
Edenred s.a.l (Liban)	LBP	3 252 908	(3 686 673)	80,00%	1 559	219	1 340
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	CNY	7 041	(651)	100,00%	650	650	-
Edenred Colombia S.A.S (Colombie)	COP	218 818	985 058	96,70%	2 084	370	1 714
Ticket Serviços SA (Brésil)	BRL	40 221	187 756	0,11%	230	230	
Edenred Bresil Participações SA (Brésil)	BRL	555 633	(25 215)	7,04%	3 306	3 306	
Edenred Suisse SA	CHF	800	1 945	100,00%	2 456	1 909	547
Savingstar	USD	27 272	(14 037)	10,80%	3 887	3 887	
Edenred Magyarorszag KFT (Hongrie)	HUF	44 500	343 518	1,69%	187	111	76
Vouchers Services SA 33 Avenue Galatsiou 11141 Athens Greece	EUR	500	167	1,70%	0	0	

ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

(en milliers d'euros)		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos (monnaie locale)	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2013	
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	-	-	(3)	(3)	-	1,00000	
		2 457	2 457	7	7	-	1,00000	
		-	-	141	141	-	1,00000	
		-	1 384	1 384	63	63	269	1,00000
		-	450	339	(756)	(569)	-	1,32790
		-	-	-	-	-	296,98900	
		-	1 966	1 005	(764)	(391)	-	1,95580
		-	-	1 712	1 289	1 070	1,32790	
		-	2 194	611	(862)	(240)	-	3,59020
		-	-	-	-	-	1,32790	
2 334	-	13 948	1 088	(4 421)	(345)	-	12,82250	
		-	2 312	207	(3 564)	(319)	-	11,16880
		-	4 580	561	(7 706)	(944)	-	8,16470
		-	1 066 747	533	(74 915)	(37)	-	2 001,60000
		-	28 713	3 517	(4 307)	(528)	-	8,16470
		-	-	(146 523)	(59)	-	2 482,45000	
		-	827 130	288 601	300 657	104 905	114	2,86600
		-	-	270 842	94 502	7 339	2,86600	
		-	329	267	(226)	(184)	-	1,23060
		-	4 141	3 118	(4 517)	(3 402)	-	1,32790
1 148	-	42 956	145	(208 282)	(701)	29	296,98900	
	-	4 950	4 950	1 618	1 618	19	1,00000	

ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

Filiales et participations	Devises	<i>(en milliers de monnaie locale)</i>			Valeur comptable des titres détenus		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
Edenred UK Group Limited 50 Vauxhall Bridge Road London SW1V 2RS UK	GBP	13 394	495 511	1,70%	3 117	3 117	
Edenred Sweden Liljeholmsstranden 3 105 40 Stockholm	SEK	9 974	34 798	1,70%	897	500	397
Edenred Mexico SA de CV Lago Rodolfo 29 Granada CP 11520 Mexico DF	MXN	175 154	31 065	1,70%	3 256	3 256	
Luncheon Tickets SA José Enrique Rodo 2123 Montevideo Uruguay	UYU	5 236	3 912	1,74%	231	231	
Edenred Slovakia (Slovaquie)	EUR	664	96	1,70%	309	309	-
Edenred Kurumsal COZ.A.S (Turquie)	TRY	2 980	3 653	1,70%	55	55	-
G Log Servicos de Gestao de Distribuicao Ltda (Brésil)	BRL	10	(463)	1,70%	1	1	-
Edenred Solutions KFT (Hongrie)	HUF	44 500	77 002	1,69%	187	-	187
Ticketseg - Corretora de Seguros S/A (Brésil)	BRL	2 526	230	0,43%	8	8	
Accentiv Servicos Tecnologia da Informacoa S/A	BRL	21 114	610	0,31%	387	32	355
Edenred CZ S.R.O Na Porici 5, Praha 1, Czech Republic	CZK	13 500	860 186	1,70%	725	725	
3- Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)							
<i>1- Filiales (+10% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)</i>							
a) Filiales françaises (ensemble)					1 300 407	1 230 109	70 298
b) Filiales étrangères (ensemble)					1 101 284	1 041 064	60 220
<i>2- Autres titres immobilisés (moins de 10% du capital détenu par la société Edenred SA)</i>							
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)					3 139	2 889	250
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)					34 787	24 093	10 694
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 28)					2 439 617	2 298 155	141 462

Bilans provisoires et non encore audités.

(1) Bilans clos au 31/03/2013.

(en milliers d'euros)		Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos (monnaie locale)	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2013
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	-	1 062	1 251	9 904	11 664	271
		-	102 637	11 865	(3 965)	(458)	32
		-	942 612	55 556	212 629	12 532	189
		-	266 360	9 812	125 474	4 622	71
		-	9 105	9 105	2 320	2 320	44
		-	30 992	12 240	16 207	6 401	99
		-	5 043	1 760	(17)	(6)	-
		-	521 653	1 756	145 324	489	57
		-	984	343	1 002	350	2
		-	37 070	12 845	210	73	2
		-	439 664	16 924	63 234	2 434	143
		520 769	-			47 223	
		1 076 747	-			18 723	
		295	-			2 058	
		3 482	-			9 750	
1 601 293		-				77 754	

NOTE 25 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013
1- Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	452	452	452	452	452
Nombre d'actions émises	370	225 897 396	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	18	24	26	31	
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	222	297	68	356	
Impôt sur les bénéfices		13	10	8	
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	152	378	56	414	
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	113	158	185	187	
3- Résultats par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	(10,77)	0,98	1,31	0,30	1,58
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(10,77)	0,67	1,67	0,25	1,83
Dividende net attribué à chaque action	-	0,50	0,70	0,82	0,83
4- Personnel					
Nombre de salariés ⁽²⁾	136	148	160	174	
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux	(5)	(17)	(18)	(29)	
Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.	(4)	(9)	(10)	(11)	

(1) Proposé au titre de l'année 2013 sur une base de 225 897 396 actions.

(2) Effectif moyen au 31 décembre.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	238
7.1.1 Dénomination sociale	238
7.1.2 Registre du commerce et des sociétés et code APE	238
7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	238
7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	238
7.1.5 Objet social	238
7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ	239
7.2.1 Description des actions de la Société	239
7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	243
7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	245
7.2.4 Titres donnant accès au capital	246
7.2.5 Titres non représentatifs du capital	246
7.2.6 Capital – Évolution du capital	246
7.3 ACTIONNARIAT	247
7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	247
7.3.2 Dividendes	249
7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED	250

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 n° 493 322 978. 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, 92240 Malakoff.

Téléphone : +33 1 74 31 75 00.

La Société 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.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

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 2013, le capital de la Société est composé de 225 897 396 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, entièrement libérées.

Les 225 897 396 actions sont des actions ordinaires donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée.

La totalité des actions de la Société est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A) et fait partie de l'indice CACLarge60.

Le code ISIN de la Société est FR0010908533 et son mnémonique est EDEN.

7.2.1.2 Droit applicable et tribunaux compétents

Les actions de la Société sont soumises à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige avec la Société sont ceux du lieu du siège social de la Société lorsque la Société est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque la Société est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile

7.2.1.3 Forme des actions et modalités d'inscription en compte

Les actions de la Société pourront revêtir la forme nominative, pure ou administrée, ou au porteur, au choix des actionnaires.

En application des dispositions de l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les actions de la Société, quelle que soit leur forme, sont dématérialisées et sont, en conséquence, obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon le cas, par la Société ou un prestataire habilité. Les droits des titulaires sont représentés par une inscription en leur nom dans les livres :

- de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative pure ;

- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix et de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative administrée ; et
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur.

L'ensemble des actions de la Société est admis aux opérations d'Euroclear France en qualité de dépositaire central et aux systèmes de règlement-livraison.

Les actions se transmettent par virement de compte à compte et le transfert de leur propriété résulte de leur inscription au compte titres de l'acquéreur, conformément aux dispositions des articles L. 211-15 et L. 211-17 du Code monétaire et financier.

Le service des titres et le service financier des actions de la Société sont assurés par Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3).

7.2.1.4 Droits attachés aux actions

Les actions de la Société sont, dès leur création, soumises à toutes les stipulations des statuts de la Société. En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société, les principaux droits attachés aux actions de la Société sont décrits ci-après.

Droit à dividendes

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé au moins cinq pour cent (5%) pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une 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.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende, soit en espèces, soit en actions émises par 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 242).

Les actions nouvelles porteront jouissance courante et seront entièrement assimilées aux actions existantes. Elles donneront droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée décidée postérieurement à leur émission.

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 successorale 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 usufructuaires dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, sous réserve du droit du nu-propriétaire de voter personnellement lorsqu'est requis par la loi un vote unanime des actionnaires.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2013 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 réservier 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 réservier 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

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

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 actionnariat 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, 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 trois pour cent (3%) du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

De plus, outre les seuils prévus par la loi, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société indiquer les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir en mentionnant les précisions visées au 2^e alinéa du VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

À l'issue de chaque période de 12 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 7.2.1.9 du présent Document de Référence page 243.

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'AMF 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

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 247 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 détenus par les principaux actionnaires ;
- **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 115 ;
- **système de l'actionnariat du personnel** : conformément à l'article L. 214-40 du Code monétaire et financier, le Conseil de surveillance des FCPE décide des apports de titres aux offres d'achat et d'échange ;
- **financements long terme du Groupe** – dette obligataire et bancaire – pour un total nominal de 1 465 millions d'euros sont susceptibles d'être remboursés par anticipation en cas de changement de contrôle à l'initiative individuelle d'un prêteur bancaire ou 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 et Clause 7.3 – *Mandatory prepayment on change of control* – du *Term Loan* du 23 juin 2010.)

7.2.1.8 Régime fiscal des actions

En l'état actuel de la législation française et sous réserve de l'application éventuelle des conventions fiscales internationales, la présente section résume les règles relatives à la retenue à la source française susceptible de s'appliquer aux dividendes versés par la Société. Les personnes concernées doivent néanmoins s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier. Les non-résidents fiscaux français doivent également se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur État de résidence. Les résidents fiscaux français doivent par ailleurs se conformer à la législation fiscale française en vigueur.

(a) Retenue à la source sur les dividendes versés à des actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France

Les dividendes distribués par la Société font, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes, lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France. Sous réserve de ce qui est dit ci-après, le taux de cette retenue à la source est fixé à (i) 21% lorsque le bénéficiaire est une personne physique

domiciliée dans un État membre de l'Union européenne, ou dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale qui contient une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale (ii) 15% lorsque le bénéficiaire est un organisme sans but lucratif qui a son siège dans un tel État, qui serait imposé selon le régime de l'article 206-5 du Code général des impôts s'il avait son siège en France et qui remplit les critères prévus par les paragraphes 580 et suivants de l'instruction fiscale BOI-IS-CHAMP-10-50-10-40-20120912, 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 et qui (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 des 1.5 ou 6 du I de l'article L. 214-1 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-30-30-20-40-20120912, les personnes morales qui détiennent au moins 5% du capital et des droits de vote de la Société peuvent sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de retenue à la source si leur siège de direction effective est situé soit dans un autre État membre de l'Union européenne, soit dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'élimination des doubles impositions comportant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude ou l'évasion fiscale.

Toutefois, les dividendes distribués par la Société feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 75% à compter du 1^{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-20-20-20-20-20120912 relatif à la procédure dite « normale » ou dite « simplifiée » de réduction ou d'exonération de la retenue à la source.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

(b) Prélèvements à la source sur les dividendes versés à des actionnaires personnes physiques dont la résidence fiscale est située en France

À compter du 1^{er} janvier 2013, les dividendes distribués par la Société à des personnes physiques résidentes fiscales de France sont, sous réserve de certaines exceptions, soumis à un prélèvement à la source non libératoire de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle le paiement a été réalisé. Ce prélèvement est effectué par l'établissement payeur des dividendes s'il est situé en France. Lorsque l'établissement payeur est établi hors de France, les revenus sont déclarés et le prélèvement correspondant payé par le contribuable lui-même dans un délai de 15 jours suivant le paiement des revenus.

Le prélèvement ne s'applique pas aux revenus afférents à des titres détenus dans le cadre d'un plan d'épargne en actions (« PEA »).

Les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini

au 1^{er} 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 sont également soumis aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5% qui sont prélevés à la source et s'ajoutent à l'impôt sur le revenu.

Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel s'agissant des règles d'impôt sur le revenu.

7.2.1.9 Engagements de conservation

Néant.

7.2.2 PROGRAMME DE RACHAT PAR EDENRED DE SES PROPRES ACTIONS

7.2.2.1 Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2013

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 24 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour 18 mois.

Le prix maximal d'achat a été fixé à 35 euros par action. Le prix maximal peut être ajusté en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société.

L'assemblée a fixé à 22 589 739 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de 790 640 865 euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 35 euros autorisé ci-dessus.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- 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, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- couverture de 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 ;

- conservation et remise ultérieure en paiement, ou en échange dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance ou de restructuration, dans le respect des pratiques de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, et notamment dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5% du capital ;
- assurance de la liquidité de l'action Edenred, animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre à la Société d'opérer 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.

7.2.2.2 Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, la Société a fait usage des autorisations conférées par les Assemblées Générales des 15 mai 2012 et 24 mai 2013.

Au 31 décembre 2013, la Société détient directement et indirectement 1 846 257 actions, représentant 0,9% du capital social.

(a) Opérations réalisées par la Société elle-même

Au cours de l'exercice 2013, la Société a racheté 2 049 166 actions à un prix moyen de 22,93 euros, représentant un total de 46 978 376,64 euros.

(b) Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité

Le 3 novembre 2011, la Société a confié à EXANE BNP PARIBAS l'animation de son titre sur le marché NYSE Euronext Paris dans

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

le cadre d'un contrat de liquidité. Renouvelable chaque année au 31 décembre par tacite reconduction, ce contrat est conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Les moyens affectés à sa mise en œuvre sont :

- une somme de 10 millions d'euros ;
- titres Edenred : Néant.

Au cours de l'exercice 2013, dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Société a :

- acquis 2 691 208 actions à un cours moyen de 24,51 euros soit un montant global de 66 millions d'euros ; et
- cédé 2 681 951 actions à un cours moyen de 24,53 euros soit un montant global de 66 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, dans le cadre du contrat de liquidité, compte tenu des opérations réalisées en 2013, la Société détient 34 257 actions à un cours moyen de 24,58 euros soit un montant global de 0,8 million d'euros.

En outre, le bilan de la Société comprend 9,5 millions d'euros de valeurs mobilières de placement au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2013.

7.2.2.3 Synthèse des opérations réalisées

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 les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 :

- pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte : 0,9% ;
- nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois : 259 066 ;
- nombre de titres détenus en portefeuille : 1 799 357 détenus dont :
 - titres achetés à vocation ultérieure d'annulation : 1 580 100,
 - titres achetés en qualité de réserve des différents plans d'attribution d'actions de performance : 210 000,
 - titres en portefeuille à la clôture dans le cadre du contrat de liquidité : 9 257.

Le montant total hors taxes des frais de négociation s'est élevé à 0,05 million d'euros en 2013.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

7.2.3 CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

Les Assemblées Générales Mixtes du 15 mai 2012 et du 24 mai 2013 ont conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2012	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2013
Opération sur capital					
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 15 mai 2012 13 ^e , 14 ^e , 15 ^e , 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions	13 ^e , 14 ^e , 15 ^e , 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions (nominal)	26 mois – 15 juillet 2014		
• avec droit préférentiel		225 millions d'euros			
• sans droit préférentiel		67,5 millions d'euros			
• rémunération de titres apportés à une OPE		67,5 millions d'euros			
• rémunération d'apport en nature		10% du capital			
• augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15% du montant de l'émission initiale			
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes		225 millions d'euros			
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 15 mai 2012 20 ^e résolution	2% du capital constaté à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012	26 mois – 15 juillet 2014		
Plans d'attribution d'actions					
Attribution gratuite d'actions	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 22 février 2012 Attribution gratuite de 867 575 actions sous conditions de performance	Conseil d'administration du 12 février 2013 Attribution de 843 150 actions sous conditions de performance

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

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 **4 824 275** ;

- 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 **3 240 211**.

Pour une description des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions de performance, voir pages 118 à 120.

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 2013

Année	Évolution du capital depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre d'actions
		Nominal	Prime		
2006	Constitution	37 000		37 000	370
2010	Réduction de capital	11 900		25 100	251
	Augmentation de capital	11 900	100	37 000	370
	Réduction de la valeur nominale	37 000		37 000	18 500
	Apport partiel d'actif de Accor SA	451 757 792	647 427 593,63	451 794 792	225 897 396
2013	Réduction de capital	518 132		451 276 660	225 638 330
	Augmentation de capital	518 132		451 794 792	225 897 396

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2013, le capital est composé de 225 897 396 actions, représentant un nombre total de 242 344 899 droits de vote bruts dont 240 291 510 droits de vote exerçables.

3 067 actionnaires sont inscrits au nominatif et représentent 10,9% du nombre d'actions total et 17,08% des droits de vote exerçables.

La répartition de l'actionnariat de la Société, au cours des trois dernières années, est la suivante :

	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2012			Au 30 novembre 2013 ⁽³⁾		
	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux	Nombre d'actions	% capital	% votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux
Coltime (Colony Capital)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Colday (Colony Capital)	25 506 869	11,29%	11,29%	25 506 869	11,29%	14,07%	25 506 869	11,29%	14,99%
Total Colony	25 506 869	11,29%	11,29%	25 506 869	11,29%	14,07%	25 506 869	11,29%	14,99%
Legendre Holding 19 (Eurazeo)	23 061 291	10,21%	10,21%	23 061 291	10,21%	14,94%	-	-	-
Eurazeo SA	-	-	-	170 235	0,08%	0,07%	-	-	-
Total Eurazeo	23 061 291	10,21%	10,21%	23 231 526	10,29%	15,01%	-	-	-
Total Concert ⁽¹⁾	48 568 160	21,50%	21,50%	48 738 395	21,58%	29,08%	-	-	-
Morgan Stanley Investment Management	22 653 117	10,03%	10,03%	22 653 117	10,03%	8,78%	22 419 737	9,92%	9,25%
Véritas AM LLP	-	-	-	-	-	-	11 307 070	5,01%	4,67%
Autres institutionnels	143 533 472	63,54%	63,54%	142 592 517	63,12%	55,47%	151 450 726	67,05%	62,70%
Actionnaires individuels	10 831 184	4,79%	4,79%	11 656 460	5,16%	6,56%	13 176 373	5,83%	7,55%
Capital autodétenu ⁽²⁾	311 463	0,14%	0,14%	256 907	0,11%	0,10%	2 036 621	0,90%	0,84%
TOTAL	225 897 396	100,00%	100,00%	225 897 396	100,00%	100,00%	225 897 396	100,00%	100%

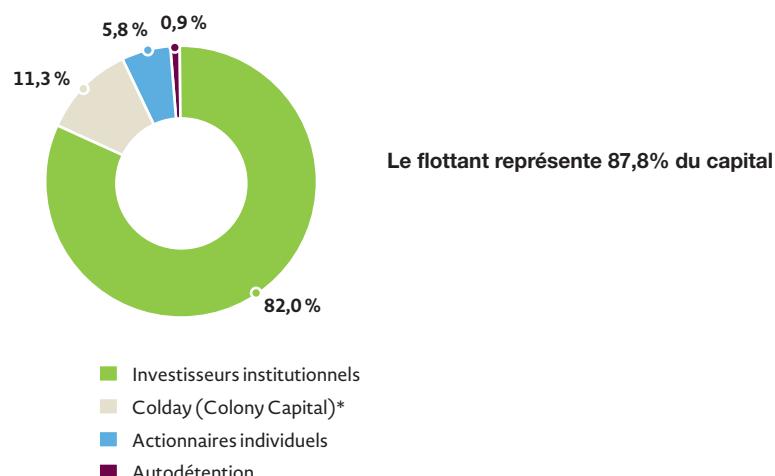
Sources : Euroclear France, Edenred, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

(1) L'action de concert a pris fin le 6 mars 2013 après la cession par le groupe Eurazeo de la totalité de ses 23,1 millions d'actions, représentant 10,2% du capital d'Edenred, par le biais de Legendre Holding 19.

(2) Les droits de vote liés au capital autodétenu ne sont pas exercables.

(3) Date à laquelle la dernière étude d'actionnariat a été réalisée.

La répartition de l'actionnariat est la suivante :



* Actionnaire de référence.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.3 Actionnariat

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%

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 2013, 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 239).

Au 31 décembre 2013, le capital est composé de 225 897 396 actions, représentant un nombre total de 242 344 899 droits de vote bruts dont 240 291 510 droits de vote exerciables.

Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

Néant.

7.3.2 DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros) – Net	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros) – Revenu global		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
2010	225 897 396	0,50	0,50	31 mai 2011	19,01	11,40	17,71	2,82%	
2011	225 897 396	0,70	0,70	31 mai 2012	22,64	15,40	19,02	3,68%	
2012	225 897 396	0,82	0,82	31 mai 2013	24,79	18,31	23,30	3,52%	
2013	225 897 396	0,83 ⁽¹⁾	0,83 ⁽¹⁾	⁽²⁾	27,10	22,50	24,33	3,41%	

(1) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2014.

(2) Mise en paiement à compter du 18 juin 2014 : 50% du dividende seront réglés en espèces. Pour les 50 % restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en actions avec une décote de 10%.

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.

Le Conseil d'administration du groupe Edenred a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires qui se réunira le 13 mai 2014 la distribution d'un dividende pour l'année 2013 de 0,83 euro par action. 50% du dividende seront réglés en espèces. Pour les 50 % restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces 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 et fait partie du CAC Large 60. L'action Edenred entre également dans la composition des indices suivants : SBF 120, SBF 250, CAC High Dividend, CAC All-Share, Euronext 100, MSCI Standard Index Europe.

Lors de l'admission de ses titres à la cote, Edenred affichait un cours de référence à 11,40 euros. Le premier jour de cotation, 2 juillet 2010,

marquait une hausse avec un cours d'ouverture à 13 euros et un cours de clôture à 14,80 euros.

À fin décembre 2013, le cours de clôture de l'action Edenred s'établissait à 24,33 euros et la capitalisation boursière d'Edenred atteignait 5,5 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
2013				
Janvier	23,51	24,16	22,85	5 536 454
Février	25,04	26,74	23,56	6 955 245
Mars	25,79	26,92	25,03	9 040 876
Avril	25,11	26,00	24,32	5 969 526
Mai	25,66	26,57	24,54	9 556 384
Juin	24,00	24,99	22,57	10 675 980
Juillet	23,42	24,75	22,50	11 732 924
Août	23,61	24,63	22,50	7 197 689
Septembre	24,49	24,89	22,50	6 400 992
Octobre	24,02	25,30	22,54	8 363 454
Novembre	25,46	27,10	24,50	6 660 830
Décembre	24,93	26,55	23,95	5 964 366
2014				
Janvier	22,99	24,77	20,61	11 025 340
Février	22,17	23,36	20,54	9 521 732

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	252
8.1.1 Approbation des comptes annuels - Affectation des résultats - Paiement du dividende	252
8.1.2 Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président-directeur général	252
8.1.3 Nomination, ratification et renouvellements de mandats d'administrateurs	255
8.1.4 Engagements et conventions réglementés	256
8.1.5 Autorisations données au Conseil d'administration	258
8.1.6 Pouvoirs pour formalités	260
8.2 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	260
8.3 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE	266
8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	274
8.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	275
8.5.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions	275
8.5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit de préférentiel de souscription	276
8.5.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise	278
8.5.4 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	279

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 2013, qui se traduisent par un bénéfice net de 414 004 198 euros. En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, il est également soumis à approbation le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 103 288 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 35 563 euros.

La seconde résolution a pour objet d'approuver les comptes consolidés d'Edenred de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 160 249 000 euros.

La troisième résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 185 790 027,81 euros
- report à nouveau : 358 111 280,19 euros

Il vous est également proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à 0,83 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 :

- 2010 : 0,50 euro
- 2011 : 0,70 euro
- 2012 : 0,82 euro

Aux termes de la **quatrième résolution**, et pour la première fois depuis l'introduction en Bourse de la Société, 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 2013, soit :

- 0,415 euro par action payable en numéraire uniquement ; et
- 0,415 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 13 mai 2014 diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution, le tout arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ordinaires nouvelles remises en paiement conféreraient 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 supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevrait le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soultre en espèces.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions nouvelles entre le 20 mai et le 5 juin 2014 inclus. Pour les actionnaires n'ayant pas exercé leur option au plus tard le 5 juin 2014, 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 18 juin 2014. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement en actions, la livraison des actions interviendrait à compter de la même date, soit le 18 juin 2014.

8.1.2 AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 (article 24.3), code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant Mandataire social de la Société :

- la part fixe ;

- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale

- 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 113.

Par le vote de la **cinquième résolution**, il vous est proposé d'émettre un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Monsieur Jacques Stern, Président-directeur Général.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à M Jacques Stern, Président-directeur général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 €	Rémunération fixe brute de 700 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 12 février 2013 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations (égale à la rémunération fixe de 2012).
Rémunération variable annuelle	595 000 €	<p>Principe général : Le montant de la part variable peut varier de 0% à 150% de la rémunération fixe, en fonction du niveau de réalisation des objectifs de performance, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • jusqu'à 100% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs financiers, étant précisé en cas d'atteinte des objectifs fixés au budget tel qu'approuvé par le Conseil d'administration en date du 18 décembre 2012, la rémunération variable serait alors de 50% de la rémunération fixe. En cas de dépassement de ces objectifs, la rémunération variable pourrait au maximum être portée à 100% de la rémunération fixe ; • jusqu'à 50% de la rémunération fixe liés à l'atteinte d'objectifs quantitatifs boursiers (pour 10%), d'objectifs quantitatifs liés au déploiement de la stratégie du Groupe (pour 20%), et d'objectifs de management (pour 20%). <p>Exercice 2013 : Au cours de la réunion du 11 février 2014, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et après validation par le Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de Monsieur Jacques Stern au titre de l'exercice 2013.</p> <p>Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 12 février 2013 et des réalisations constatées au 31 décembre 2013, le montant de la part variable a été évalué de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'atteinte du critère quantitatif financier (résultat d'exploitation courant du Groupe à périmètre et change constants) : 50%. A ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 50% de sa rémunération annuelle fixe ; • Taux d'atteinte du critère quantitatif boursier (comparaison de la rentabilité totale pour l'actionnaire ⁽¹⁾ d'Edenred à celle du SBF120) : 0%. A ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 0% de sa rémunération annuelle fixe ; • Taux d'atteinte des critères quantitatifs liés au déploiement de la stratégie du Groupe en 2013 : 75%. Ces critères comprenaient le rythme de passage au numérique des solutions du Groupe, le développement de nouvelles solutions et l'intégration de la société Repom acquise en décembre 2012 au Brésil. A ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 15% de sa rémunération annuelle fixe ; • Taux d'atteinte des critères qualitatifs liés à des objectifs de management : 100%. Ces critères comprenaient notamment la mise en place d'un plan de succession du management. A ce titre, le montant de la part variable s'est élevé à 20% de sa rémunération annuelle fixe. <p>Le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2013 de Monsieur Jacques Stern a en conséquence été arrêté à 595 000 €, ce qui correspond à 57% de sa rémunération variable maximum, soit 85% de sa rémunération annuelle fixe.</p>
Rémunération variable différée	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	Monsieur Jacques Stern ne perçoit pas de jetons de présence.

⁽¹⁾ Le Total Shareholder Return (TSR) constitue une mesure synthétique intégrant à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous la forme de dividendes.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Options d'actions et/ou actions de performance	50 000 actions de performance attribuées valorisées à 985 997 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	<p>Le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 10 mai 2010 (12^e résolution), a attribué gratuitement à Monsieur Jacques Stern, en date du 18 février 2013, 50 000 actions de performance (soit 0,02 % du nombre total des actions composant le capital social). L'acquisition de ces actions est subordonnée à l'atteinte d'au moins trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ; • pour 40% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), et • pour 20% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (total share return)⁽¹⁾ par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120. <p>Monsieur Jacques Stern est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions, 15% des actions de performance ainsi attribuées, l'obligation de conservation étant affectée d'un coefficient de réduction qui sera fonction du nombre d'actions Edenred détenues par Monsieur Jacques Stern à la date de libre cessibilité des actions. La Société interdit à Monsieur Jacques Stern de recourir à des instruments de couverture.</p> <p>Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été octroyée à Monsieur Jacques Stern au cours de l'exercice 2013.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	<p>Monsieur Jacques Stern bénéficie d'une indemnité de cessation de fonctions réduite de telle sorte que la somme de l'indemnité de cessation des fonctions, et de l'indemnité contractuelle de licenciement due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail ne puisse en aucun cas excéder 2 ans de rémunération fixe et variable. Cette indemnité est soumise à conditions de performance et ne peut être versée qu'en cas de révocation avant terme, sauf en cas de faute grave ou lourde, ou de départ contraint par suite d'un changement de stratégie ou de contrôle. Cette indemnité est détaillée en page 104 du Document de Référence 2012.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par les Conseils du 29 juin 2010 et 14 décembre 2010 et approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011 (6^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie pas d'une clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	<p>Monsieur Jacques Stern participe dans les mêmes conditions que 16 autres cadres dirigeants, 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 calculé 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 0,7% de la rémunération annuelle brute⁽²⁾ en 2013 de Monsieur Jacques Stern, soit 9 258 €. Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels ont représenté chaque année en moyenne 1% de la rémunération annuelle brute de Monsieur Jacques Stern depuis son entrée dans le dispositif en 2005. Le taux de remplacement de ces deux régimes est plafonné à 30% de la dernière rémunération de référence. Le taux de remplacement tous régimes confondus (obligatoires et supplémentaires) est plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées sur les 10 dernières années précédant le départ en retraite.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 29 juin 2010 et approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011 (9^e résolution).</p>

(1) «Le Total Shareholder Return (TSR) constitue une mesure synthétique intégrant à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes.»

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

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Aucun montant dû ou versé	Monsieur Jacques Stern bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables aux salariés. Le coût annuel pour l'entreprise au titre de l'exercice 2013 a été de 5 343,61 € dont 3 626,41 € au titre de la prévoyance et 1 717,20 € au titre des frais de santé. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 29 juin 2010 et approuvé par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011 (8 ^e résolution).
Assurance chômage	Aucun montant dû ou versé	Jusqu'au 31 mars 2013, Monsieur Jacques Stern était couvert par la « Formule 70 » de la GSC permettant un niveau de garantie correspondant à 70% du revenu fiscal professionnel (plafonné à 24 688 euros mensuels) sur une durée de 24 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise était de 37 749 € incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales. Depuis le 1 ^{er} avril 2013, le Président-directeur général bénéficie d'un contrat conclu avec AXA qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 14 812 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 31 279 € incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.
Avantages de toute nature	0 €	Monsieur Jacques Stern ne bénéficie d'aucun autre avantage.

8.1.3 NOMINATION, RATIFICATION ET RENOUVELLEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les critères pris en compte par le Conseil d'administration pour proposer la nomination, la ratification et le renouvellement d'administrateurs, sur avis du Comité des rémunérations et des nominations, sont les suivants : une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil, les compétences techniques des administrateurs, leur disponibilité (en ce y compris le nombre de mandats qu'ils détiennent dans toute société cotée française ou étrangère), la représentativité internationale et l'équilibre homme/femme. Pour les renouvellements, l'assiduité aux séances du Conseil et des Comités dont les administrateurs sont membres est également prise en compte.

L'ensemble des informations relatives à ces administrateurs figure dans le présent document, en section 5.2 page 91.

La **sixième résolution** a pour objet de ratifier la nomination par voie de cooptation de Monsieur Jean-Romain Lhomme en qualité d'administrateur, en remplacement de Monsieur Sébastien Bazin, pour la période restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Jean-Romain Lhomme, 38 ans, de nationalité française, est Principal et co-dirigeant de Colony Capital Europe. Il a été coopté en qualité d'administrateur le 3 octobre 2013.

Les **septième et huitième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats d'administrateurs, pour la durée statutaire de quatre ans, de Monsieur Jean-Romain Lhomme et de Monsieur Gabriele Galateri di Genola.

Le Conseil d'administration a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'administrateur, de confirmer Monsieur Jean-Romain Lhomme dans ses fonctions de membre

du Comité d'audit et des risques et Monsieur Gabriele Galateri di Genola dans ses fonctions de membre et de Président du Comité des rémunérations et des nominations.

Monsieur Jean-Romain Lhomme, 38 ans, de nationalité française, est Principal et co-dirigeant de Colony Capital Europe. Il a été coopté en qualité d'administrateur le 3 octobre 2013.

Monsieur Gabriele Galateri di Genola, 67 ans, de nationalité italienne, est Président de Assicurazioni Generali S.p.A. Il est administrateur depuis le 29 juin 2010, et qualifié d'indépendant par le Conseil d'administration en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013.

De plus, suite à la démission de Madame Virginie Morgan le 6 mars 2013, il vous est proposé, dans la **neuvième résolution**, la nomination en qualité de nouvel administrateur de Madame Maëlle Gavet pour la durée statutaire de quatre ans, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

Madame Maëlle Gavet, 35 ans, de nationalité française, est Directeur Général de Ozon Holdings en Russie. Diplômée de la Sorbonne, de l'Ecole Normale Supérieure de Fontenay-Saint Cloud et de l'IEP de Paris, Maëlle Gavet a fondé en 2001 la société Predstavitelevskij. dom, société russe d'événementiel pour entreprises, puis a rejoint le Boston Consulting Group en tant qu'associée en 2003. En 2010, elle devient directrice marketing d'Ozon.ru, puis Directeur Général à partir d'avril 2011. Maëlle Gavet bénéficie d'une expérience concrète du monde de l'entreprise, de l'innovation et du e-commerce, et apportera au Conseil d'administration d'Edenred une expérience et des compétences complémentaires dans ces domaines.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale

Cette nomination de Madame Maëlle Gavet en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de quatre ans porterait à 11 le nombre d'administrateurs, à 3 le nombre de femmes soit un taux de représentation des femmes de 27,3% contre 25% en 2013 et à 8 le nombre d'administrateurs indépendants soit un taux d'indépendance de 72,7% contre 70% en 2013.

La **dixième résolution** a pour objet le renouvellement du mandat d'administrateur, pour la durée statutaire de quatre ans, de Monsieur Jacques Stern.

L'ensemble des informations relatives à Monsieur Jacques Stern figure dans le présent Document, en section 5.2 page 103.

8.1.4 ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS RÉGLEMENTÉS

Nous vous proposons d'approuver, par le vote des **onzième à quatorzième 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 2013, et qui font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes. Le Conseil d'administration a décidé de soumettre chacun des conventions et engagements réglementés à l'approbation de l'Assemblée Générale afin de répondre aux exigences de bonne gouvernance d'entreprise.

La **onzième résolution** concerne l'approbation de l'indemnité en cas de cessation de ses fonctions, de Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général.

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de Monsieur Jacques Stern résulterait d'un départ contraint, soit dans le cadre d'un changement de stratégie ou de contrôle, soit dans le cadre d'une révocation avant terme sauf en cas de faute grave ou lourde.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où Monsieur Jacques Stern aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de la Société, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire mis en place dans la Société.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de Monsieur Jacques Stern en qualité de Président-directeur général, définie comme la somme :

- 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 serait subordonné au respect de conditions de performance évaluées et définies par le Conseil d'administration comme 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 la section 3 du présent Document page 45.

Les conditions de performance sont décrites ci-dessous :

- la progression (à données comparables) du volume d'émission de +5% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de +2% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du *Funds From Operations*⁽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 du SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence, étant précisé que si l'évolution de cet indice sur la Période de Référence était négative, la baisse du cours de Bourse de la Société ne devra excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces 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.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'au moins 3 de ces quatre conditions de performance, constatée par le Conseil d'administration dans les conditions prescrites par la législation en vigueur à la date de cessation des fonctions. Si seulement deux des conditions sont remplies l'indemnité de cessation de fonctions effectivement versée représentera 50% du montant maximum, et si seulement une ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne sera versée au titre de l'Indemnité de cessation de fonctions.

Il est précisé que le montant de l'Indemnité de cessation de fonctions sera, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de (i) l'indemnité de cessation des fonctions, et de (ii) l'indemnité de licenciement⁽²⁾ due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail⁽³⁾ de Monsieur Jacques Stern ne puisse en aucun cas excéder deux fois le montant de sa rémunération annuelle totale brute, telle que visée au troisième paragraphe ci-avant.

(1) *Funds from operations* : marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents.

(2) Il est précisé que l'indemnité de licenciement en date de publication du présent Document représenterait 5% de la somme des rémunérations annuelles totales brutes 2012 et 2013.

(3) Le Président-directeur général dispose d'un contrat de travail suspendu complété par deux avenants autorisés par les Conseils d'administration du 29 juin 2010 et du 23 février 2011 et ratifiés par l'Assemblée Générale du 13 mai 2011. Ce contrat ainsi que les avenants sont décrits en page 114 du présent Document.

Dans les cas d'ouverture visés précédemment, pendant la période d'acquisition ou de blocage (selon le cas), le bénéfice des options de souscription d'actions ou des actions de performance attribuées à Monsieur Jacques Stern, ne serait maintenu que dans les conditions des règlements des plans d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance – lesquels prévoient

notamment un mécanisme de maintien du droit à certaines actions de performance *prorata temporis*⁽¹⁾, compte tenu de la durée de présence de Monsieur Jacques Stern dans la Société et du respect des conditions de performance⁽²⁾ prévues par les règlements des plans telles qu'appréciées à l'issue de la période d'acquisition.

Tableau de synthèse :

Cas où l'indemnité ne peut être versée	Critères de performance	Montant maximum qui peut être perçu au titre de l'indemnité	Acquisition des actions de performance et options de souscription d'actions attribuées avant la cessation de fonction
<ul style="list-style-type: none"> • Révocation avant terme en cas de faute grave ou lourde • Départ volontaire • Non-renouvellement de mandat • Bénéfice du dispositif de retraite supplémentaire dans les 12 mois suivant le départ 	<ul style="list-style-type: none"> • Critères financiers : croissance organique du volume d'émission, du chiffre d'affaires opérationnel, et du FFO. • Critère boursier basé sur la comparaison de l'évolution du cours de Bourse Edenred à celle de l'indice SBF120 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux ans de rémunération annuelle brute (fixe et variable) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous condition de l'atteinte des conditions de performance fixées dans le cadre des plans • Proportionnellement à la durée de présence du Président-directeur général dans ses fonctions

La **douzième résolution** concerne la souscription d'une assurance chômage privée au profit de Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général. Les dirigeants étant en effet exclus du régime d'assurance chômage de l'Unedic en raison de leur qualité de Mandataires sociaux, cette assurance permet de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle, équivalente à 80% du revenu contractuel (plafonnée à 14 812 euros mensuels), sur une durée de 18 mois. Le coût annuel total pour l'entreprise est de 31 279 euros incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales.

La **treizième résolution** propose l'extension au Président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société. 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 Malakoff pour la garantie dépendance, par l'intermédiaire de CGAM. Le coût annuel pour l'entreprise au titre de l'exercice 2013 a été de 5 343,61 euros dont 3 626,41 euros au titre de la prévoyance et 1 717,20 euros au titre des frais de santé.

La **quatorzième résolution** concerne la participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants, aux régimes de retraite supplémentaire (régime à cotisation définie et régime à prestation définie) en vigueur dans la Société.

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 16 personnes en 2013). 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⁽³⁾ (soit un montant maximum de 9 258 euros en 2013) ;

Le régime à prestations définies (article 39) fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013 :

- pour bénéficier du régime à prestations définies, tout bénéficiaire doit achever sa carrière au sein de l'entreprise et justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de quinze années d'ancienneté dans le Groupe. La rente servie par ce régime serait alors réduite des prestations du régime à cotisations définies décrit ci-dessus ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations correspond à la période de participation au régime (soit 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 de référence ;
 - si la dernière rémunération de référence est supérieure à 12 PASS⁽³⁾, le taux de remplacement global, tous régimes

(1) L'expression *prorata temporis* est appréciée par tiers (pour une période d'attribution de 3 ans) au regard de la présence de Monsieur Jacques Stern à l'issue de chaque date d'anniversaire du plan.

(2) Les conditions de performance des plans sont décrites en page 120 du Document de Référence.

(3) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 37 032 euros en 2013.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée Générale

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.

Application du dispositif de retraite supplémentaire au Président-directeur général

Le Président-directeur général participerait 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 serait pris en compte dans la fixation globale de sa rémunération. Au titre du régime à cotisations définies (article 83), la cotisation annuelle versée par la Société a représenté 0,7% de sa rémunération annuelle brute⁽¹⁾ en 2013, soit 9 258 euros. Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels ont représenté chaque année en moyenne 1% de sa rémunération annuelle brute depuis son entrée dans le dispositif en 2005. Ces droits sont limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

8.1.5 AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

8.1.5.1 Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La **quinzième 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 24 mai 2013 par sa huitième résolution.

Cette autorisation permettrait de remplir les objectifs suivants :

- annulation ultérieure de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans le cadre d'une réduction de capital ou de toute résolution de même nature qui viendrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) ;

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- permettre leur remise ultérieure à titre de paiement, d'échange ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- remettre les actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- assurer l'animation du marché secondaire et la liquidité du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité géré par un prestataire extérieur agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur la Société.

Le prix maximal d'achat est de 35 euros. La Société ne pourra acquérir plus de 22 589 739 de ses propres actions (soit 10% du capital au 11 février 2014) en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de 790 640 865 euros.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a fait usage des autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées Générales Mixtes des 15 mai 2012 et 24 mai 2013 : 2 049 166 actions ont été rachetées à un prix moyen de 22,93 euros, représentant un total de 46 978 376,64 euros. Le montant total hors taxes des frais de négociation s'est élevé à 0,05 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, 1 799 357 actions sont autodétenues par la Société (représentant 0,9% du capital constaté au 31 décembre 2013).

8.1.5.2 Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La **seizième 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 24 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 24 mai 2013 par sa neuvième résolution.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013 : 259 066 actions ont été annulées le 23 juillet 2013. Ainsi, sur les 24 derniers mois, Edenred a annulé 259 066 actions représentant 0,11% du capital social au 11 février 2014.

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

8.1.5.3 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 15 mai 2012 arrivant à échéance le 15 juillet 2014, 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 priveraient d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

La **dix-septième 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 225 000 000 euros (représentant 49,80% du capital social au 11 février 2014), 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 225 000 000 euros est le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée Générale (sans préjudice des plafonds spécifiques applicables le cas échéant à chaque résolution).

Le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital susceptibles d'être émis, en application de cette délégation, est de 2 250 000 000 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 obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu des 17^e, 18^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée Générale.

Les **dix-huitième et dix-neuvième 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 45 000 000 euros (représentant 9,96% du capital social au 11 février 2014). 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 45 000 000 euros est un sous-plafond global applicable aux dix-huitième, dix-neuvième et vingt-et-unième 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 450 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 2013 des autorisations qui lui ont été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012.

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.

La **vingtième 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 dix-septième 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 2013 de l'autorisation de même objet qui lui avait été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2012.

Cette autorisation, sollicitée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale, mettra fin à toute délégation antérieure de même objet.

La **vingt-et-unième 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 45 000 000 euros visés ci-dessus et sur le plafond global visé à la dix-septième résolution.

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de l'autorisation qui lui avait été conférée par l'Assemblée

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Générale Mixte du 15 mai 2012. 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.

8.1.5.4 Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

La **vingt-deuxième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, 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 17e, 18e ou 19e 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 225 000 000 euros visé à la dix-septième résolution.

Au cours de l'exercice 2013, 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 15 mai 2012. 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.

8.1.5.5 Accès des salariés au capital

La **vingt-troisième résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'émettre, des actions ou autres titres réservés aux salariés adhérent 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 15 mai 2012.

Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de cette délégation, s'impute sur le plafond global de 225 000 000 euros visé à la dix-septième 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 2013, le nombre d'actions ou autres titres attribués à des salariés au titre d'une telle autorisation représentait 0,05% du capital de la Société.

8.1.6 POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Au terme de la **vingt-quatrième 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 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION (APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013, 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 2013, 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 414 004 198 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 103 288 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 35 563 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, 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 2013 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 160 249 000 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION (AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013 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 2013 s'élève à 414 004 198 euros. Compte tenu du report à nouveau disponible de 129 897 110 euros, le bénéfice distribuable à affecter est de 543 901 308 euros.

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 185 790 027,81 euros⁽¹⁾
- report à nouveau : 358 111 280,19 euros

Le dividende est fixé à 0,83 euro par action. Le dividende sera détaché de l'action le 20 mai 2014 et mis en paiement à compter du 18 juin 2014. 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 223 843 407, 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 0,83 euro par action sera éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les versements de dividendes au titre des trois exercices précédents sont les suivants :

- le 31 mai 2013, un dividende d'un montant global de 185 025 201 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012, représentant un dividende par action de 0,82 euro ;
- le 31 mai 2012, un dividende d'un montant global de 158 128 177 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, représentant un dividende par action de 0,70 euro ;
- le 31 mai 2011, un dividende d'un montant global de 112 948 698 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010, représentant un dividende par action de 0,50 euro ;

Les distributions au titre des exercices clos les 31 décembre 2010, 31 décembre 2011 et 31 décembre 2012 étaient éligibles à l'abattement de 40% bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3.2° du Code général des impôts (sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 19% pour 2010 et de 21% pour 2011 et 2012 (hors prélèvements sociaux) prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts).

Les dividendes perçus par les personnes physiques depuis le 1^{er} janvier 2013 sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu (après l'application de l'abattement de 40%) avec prélèvement à la source obligatoire de 21% (hors prélèvements sociaux). Le prélèvement à la source n'est pas applicable si la personne physique appartient à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros (contribuable célibataire) ou 75 000 euros (contribuables soumis à l'imposition commune). La demande de dispense doit être formulée sous la responsabilité du contribuable au plus tard le 30 novembre de l'année précédent celle du versement.

(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 2013, soit 223 843 407 actions et pourra varier si le nombre d'actions ayant effectivement droit au dividende varie entre le 1^{er} janvier 2014 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).

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

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 du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de 50% du dividende qui fait l'objet de la troisième résolution et auquel il a droit. Chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de 50% du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société conformément à la présente résolution.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé de NYSE 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 2014 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 20 mai 2014 et le 5 juin 2014 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 5 juin 2014, 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 18 juin 2014 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 supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soultre en espèces.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer au président du Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

CINQUIÈME RÉSOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de juin 2013, statuant en la forme ordinaire, émet un avis favorable sur

les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2013 à Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration.

SIXIÈME RÉSOLUTION (RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR JEAN-ROMAIN LHOMME EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, ratifie la cooptation décidée à titre provisoire par le Conseil d'administration du 3 octobre 2013 aux fonctions d'administrateur de Monsieur Jean-Romain Lhomme en remplacement de

Monsieur Sébastien Bazin, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, qui prend fin à l'issue de la présente Assemblée.

SEPTIÈME RÉSOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR JEAN-ROMAIN LHOMME)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Romain Lhomme 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 2017.

HUITIÈME RÉSOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR GABRIELE GALATERI DI GENOLA)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Gabriele Galateri di Genola 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 2017.

NEUVIÈME RÉSOLUTION (NOMINATION DE MADAME MAËLLE GAVET EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, conformément à l'article 12 des statuts, avec effet à compter de l'issue de la présente Assemblée Générale, Madame Maëlle Gavet 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 2017.

Madame Maëlle Gavet a accepté par avance ses fonctions et déclaré satisfaire à toutes les conditions requises par la loi, les règlements et les statuts de la Société pour l'exercice du mandat d'administrateur.

DIXIÈME RÉSOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR JACQUES STERN)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern 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 2017.

ONZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR L'ATTRIBUTION D'UNE INDEMNITÉ DE CESSATION DES FONCTIONS DE MONSIEUR JACQUES STERN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, 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 Monsieur Jacques Stern sur l'attribution d'une indemnité de cessation des fonctions.

Cette décision est prise sous condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par la présente Assemblée et de son mandat de Président-directeur général par le Conseil d'administration lors de sa première séance suivant la présente Assemblée.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

DOUZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR LA SOUSCRIPTION D'UNE ASSURANCE CHÔMAGE PRIVÉE AU PROFIT DE MONSIEUR JACQUES STERN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, 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 Monsieur Jacques Stern sur la souscription d'une assurance chômage privée.

Cette décision est prise sous condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par la présente Assemblée et de son mandat de Président-directeur général par le Conseil d'administration lors de sa première séance suivant la présente Assemblée.

TREIZIÈME RÉSOLUTION (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 en la forme ordinaire, 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 Monsieur Jacques Stern

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 du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par la présente Assemblée et de son mandat de Président-directeur général par le Conseil d'administration lors de sa première séance suivant la présente Assemblée.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (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 en la forme ordinaire, 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, le renouvellement de la convention conclue avec Monsieur Jacques Stern sur la participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains

cadres dirigeants, aux régimes de retraite supplémentaire en vigueur dans la Société.

Cette décision est prise sous condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par la présente Assemblée et de son mandat de Président-directeur général par le Conseil d'administration lors de sa première séance suivant la présente Assemblée.

QUINZIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acheter ou faire acheter les actions de la Société conformément aux dispositions des

articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, notamment en vue :

- de l'annulation ultérieure de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans le cadre d'une réduction de capital sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la seizième

résolution ci-après ou de toute résolution de même nature qui viendrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- de la remise ultérieure (à titre de paiement, échange ou autre) dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe ou de restructuration, dans le respect des pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, et notamment dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport ;
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Edenred par un prestataire de services d'investissements agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Le prix maximal d'achat est fixé à 35 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que ce prix maximum n'est applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente assemblée. L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'administration, en cas d'opération portant sur les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix maximal afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

En application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée Générale décide que les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société, soit à titre indicatif, au 31 décembre 2013, 22 589 739 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 – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente (mais 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 790 640 865 euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 35 euros autorisé ci-dessus.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment à l'effet de passer tous ordres en Bourse ou hors marché, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée Générale met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 24 mai 2013 par sa huitième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

8.3 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

SEIZIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS DANS LA LIMITÉ DE 10% DU CAPITAL SOCIAL)

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, par période de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions de la Société acquises ou détenues par la Société ;
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,
 - procéder à la modification corrélatrice des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, plus généralement, faire tout le nécessaire ;
- le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-quatre 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 Génrale Mixte le 24 mai 2013 dans sa neuvième résolution.

DIX-SEPTIÈME 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 ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, 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, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmentations du capital social, 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, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, est de 225 000 000 euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^e, 19^e, 20^e, 21^e, 22^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée Générale, sans préjudice des plafonds spécifiques applicables le cas échéant à chaque résolution, est fixé à 225 000 000 euros, et qu'à ces montants s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
3. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 250 000 000 euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de

compte, étant précisé que le montant nominal maximum global des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée Générale est fixé à 2 250 000 000 euros ;

- 4.** décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

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, 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 ;

- 5.** décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

- 6.** 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 ;

- 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, à l'effet notamment de :

- décider l'augmentation de capital 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) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons

donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; 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 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 doter la réserve légale,
- 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 ;
- 8.** décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION (DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL PAR L'ÉMISSION PAR UNE OFFRE AU PUBLIC, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ OU DE FILIALES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, 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 en la forme extraordinaire, 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. 228-92 et L. 228-93 :

- 1.** délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmentations du capital social, par offre au public, 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, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une *reverse merger* de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
- 2.** décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 45 000 000 euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 19^e et 21^e résolutions de la présente Assemblée Générale est fixé à 45 000 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
- 3.** 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 ;
- 4.** décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créance donnant accès au capital, et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 450 000 000 euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
- 5.** décide que le montant maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution et que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créance donnant accès au capital et susceptible d'être émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la dix-septième résolution ;
- 6.** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon des 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 ;
- 7.** décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de titres, 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 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 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 (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), 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) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; 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 souche 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 doter la réserve légale,
- 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 ;

- 11.** décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

DIX-NEUVIÈME 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 ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT DROIT À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, 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. 228-92 et L. 228-93 et II.2 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmentations du capital social, par une 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, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 45 000 000 euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^e et 21^e résolutions de la présente Assemblée Générale est fixé à 45 000 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ; 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 ;
3. 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 ;
4. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation sera au maximum de 450 000 000 euros, ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
5. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution et que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptible d'être émis en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la dix-septième résolution ;
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 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 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 (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), 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) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; 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,
 - 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 doter la réserve légale,
 - 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 ;
11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGTIÈME 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 en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 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 dix-septième 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. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-ET-UNIÈME 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 DIVERSES DANS LA LIMITÉ DE 10% DU CAPITAL SOCIAL EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTE À LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, 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 procéder à des augmentations du capital social par émissions d'actions ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, dans la limite de 10% du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée sur le fondement de la présente délégation ne pourra excéder 45 000 000 euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital

susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 18^e et 19^e résolutions de la présente Assemblée Générale est fixé à 45 000 000 et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution ;

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 met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-DEUXIÈME 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, réunie en la forme extraordinaire et 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 225 000 000 euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 17^e, 18^e, 19^e, 20^e, 21^e et 23^e résolutions de la présente Assemblée Générale, sans préjudice des plafonds spécifiques applicables le cas échéant à chaque résolution, est fixé à 225 000 000 euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
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 met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION (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'EPARGNE ENTREPRISE)

L'Assemblée Générale statuant en la forme extraordinaire, 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. 3332-1 et suivants du Code du travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article 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 maximum des augmentations de capital susceptibles d'être

réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution ;

- 4. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours côtés 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,
- 7. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

VINGT-QUATRIÈME 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 13 mai 2014

16^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 du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 13 mai 2014, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois,

dans la limite de 10% du capital par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de Commerce.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction de capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOTTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT DE PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2014

17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions

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 les propositions de délégation au Conseil d'administration de la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par émissions d'actions et/ou de diverses 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, 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 d'actions et/ou de valeurs mobilières (i) donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, au capital de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, (ii) donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription (17^e résolution),
 - émission d'actions et/ou de valeurs mobilières (i) donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, au capital de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, (ii) donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public, 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 d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du Code de commerce, (18^e résolution),
 - émission d'actions et/ou de valeurs mobilières (i) donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, au capital de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (ii) donnant droit à l'attribution de titres de créance, 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 et dans la limite annuelle de 20% du capital social (19^e résolution),

• de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, le pouvoir de fixer les modalités d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital social lors de l'émission (21^e résolution).

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourra excéder, d'une part, 225 millions d'euros au titre de l'ensemble des résolutions, et d'autre part, 45 millions d'euros au titre de chacune des 18^e et 19^e résolutions. Le montant nominal des obligations ou autres titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder, d'une part, 2,25 milliards d'euros pour l'ensemble des 17^e, 18^e et 19^e résolutions, et d'autre part, 450 millions d'euros pour chacune des 18^e et 19^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 17^e, 18^e et 19^e résolutions, ainsi que dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce si vous adoptez la 20^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 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 18^e et 19^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 17^e et 21^e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du 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 18^e et 19^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 donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, ainsi qu'en cas d'émissions avec suppression de votre droit préférentiel de souscription.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOTTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, ET RÉSERVÉE AUX SALARIÉS ADHÉRENTS À UN PLAN D'EPARGNE ENTREPRISE

Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2014

23^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 de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Epargne 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 de titres de capital susceptibles d'être émis, 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.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de

supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital 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 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.

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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

DELOITTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

8.5.4 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 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

I Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

1 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 :

Nouvelle assurance chômage privée de Monsieur Jacques Stern

Personne concernée : Monsieur Jacques Stern (Président-directeur général)

Date d'autorisation du Conseil d'administration : 24 mai 2013

Votre Conseil d'administration a autorisé la modification des conditions de souscription de l'assurance chômage privée souscrite au profit de Monsieur Jacques Stern. Cette assurance s'est substituée à la précédente convention mentionnée au paragraphe II.2.2. du présent rapport.

La nouvelle assurance chômage privée souscrite auprès d'AXA France IARD est entrée en vigueur rétroactivement au 1^{er} avril 2013 ; elle permet de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Celles-ci seraient plafonnées à 80% de son revenu contractuel (dans la limite de 14 812,00 euros mensuels) pendant une durée d'indemnisation maximale de 18 mois.

A titre de cette assurance chômage privée les cotisations afférentes à l'exercice 2013 se sont élevées à 18 330,84 euros. Ces versements constituent des avantages en nature soumis à cotisations sociales.

2 Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

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 réuni le 11 février 2014 :

2.1 Nouvel engagement relatif à l'attribution d'une indemnité de cessation de fonctions à Monsieur Jacques Stern

Personne concernée : Monsieur Jacques Stern (Président-directeur général)

Votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion de l'engagement suivant concernant la fixation d'une indemnité de cessation des fonctions de Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général de votre Société, sous la condition suspensive du renouvellement de son mandat d'administrateur par votre Assemblée Générale et de son mandat de Président-directeur général par votre Conseil d'administration lors de sa première séance suivant ladite Assemblée. Cet engagement se substituerait au précédent engagement mentionné au paragraphe II.2.1. du présent rapport.

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-directeur général de Monsieur Jacques Stern résulterait d'un départ contraint, soit dans le cadre d'un changement de stratégie ou de contrôle, soit dans le cadre d'une révocation avant terme sauf en cas de faute grave ou lourde.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où Monsieur Jacques Stern aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de la Société, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire mis en place dans votre Société.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de Monsieur Jacques Stern en qualité de Président-directeur général, définie comme la somme de :

- la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions ; et
- la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-directeur général perçue ou à percevoir au titre des deux derniers exercices durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-directeur général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions serait subordonné au respect de conditions de performance incluant :

- la progression de 5% (à périmètre et change constants) du Volume d'émission par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression de 2% (à périmètre et change constants) du Chiffre d'affaires opérationnel par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression de 5% (à périmètre et change constants) du *Funds from Operations* par rapport à l'exercice précédent ;
- l'augmentation du cours de Bourse de la Société au moins égale à 85% de l'indice SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces quatre conditions serait 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 trois premières conditions serait réputée satisfaite dès lors que l'objectif en question serait atteint au cours d'au moins deux des trois exercices considérés.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions serait 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 représenterait 50% du montant maximum, si seulement une des conditions est remplie ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne serait versée au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de l'indemnité de cessation des fonctions et de l'indemnité de licenciement due au titre de la rupture éventuelle du contrat de travail de Monsieur Jacques Stern ne puisse en aucun cas excéder deux fois le montant de sa rémunération annuelle totale brute en qualité de Président-directeur général.

En cas de cessation de ses fonctions dans l'une des circonstances visées ci-dessus et ce pendant la période d'acquisition ou de blocage (selon le cas), le bénéfice des options de souscription d'actions ou actions de performance attribuées à Monsieur Jacques Stern, ne serait maintenu que dans les conditions des règlements des plans d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance.

Ces règlements prévoient notamment un mécanisme de maintien du droit à certaines actions de performance *prorata temporis*⁽¹⁾, prenant en compte la durée de présence de Monsieur Jacques Stern dans votre Société et le respect des conditions de performance prévues par les règlements des plans telles qu'appréciées à l'issue de la période d'acquisition.

2.2 Engagement relatif à la participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants, aux nouveaux régimes de retraite supplémentaire en vigueur dans la Société

Personne concernée : Monsieur Jacques Stern (Président-directeur général)

Votre Conseil d'administration a autorisé l'engagement relatif à la participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants de votre Société, aux nouveaux régimes de retraite supplémentaires mis en place au sein de la Société, sous la condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par votre Assemblée Générale et de son mandat de Président-directeur général par votre Conseil d'administration lors de sa première séance suivant ladite Assemblée. Cet engagement se substituerait au précédent engagement mentionné au paragraphe II.2.4 du présent rapport.

Le dispositif de retraite supplémentaire s'adresse à une population de dirigeants du groupe Edenred répondant à certains critères de rémunération et de classification (soit 16 personnes en 2013). 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 9 258 euros en 2013) ;
- le régime à prestations définies (article 39) fixe le montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEP/MEDEF de juin 2013, en termes de condition de présence du bénéficiaire dans la Société au moment du départ à la retraite, de période de référence, d'acquisition des droits potentiels et de taux de remplacement.

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 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 10 ans précédant le départ en retraite.

(1) L'expression *prorata temporis* est appréciée par tiers (pour une période d'attribution de 3 ans) au regard de la présence de Monsieur Jacques Stern à l'issue de chaque date d'anniversaire du plan.

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 participerait 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 serait pris en compte dans la fixation globale de sa rémunération.

2.3 Renouvellement de l'assurance chômage privée de Monsieur Jacques Stern

Personne concernée : Monsieur Jacques Stern (Président-directeur général)

Votre Conseil d'administration a autorisé le renouvellement de l'engagement d'assurance chômage privée souscrite au profit de Monsieur Jacques Stern, sous la condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par votre Assemblée Générale et de son mandat de Président-directeur général par votre Conseil d'administration lors de sa première séance suivant ladite Assemblée.

Ce renouvellement a été autorisé par votre Conseil d'administration dans des conditions identiques à celles de l'engagement initialement autorisé dans la séance du 24 mai 2013, également soumis à votre approbation et mentionné précédemment au paragraphe I.1. du présent rapport.

2.4 Renouvellement de l'extension à Monsieur Jacques Stern du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société

Personne concernée : Monsieur Jacques Stern (Président-directeur général)

Votre Conseil d'administration a autorisé le renouvellement de l'engagement relatif à l'extension au Président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés sous la condition suspensive du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jacques Stern par votre Assemblée Générale et de son mandat de Président-directeur général par votre Conseil d'administration lors de sa première séance suivant ladite Assemblée.

Ce renouvellement a été autorisé par votre Conseil d'administration dans des conditions identiques à celles approuvées lors de votre Assemblée Générale du 13 mai 2011, mentionné ci-après au paragraphe II.2.3. du présent rapport.

II Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution ou les effets se sont poursuivis durant l'exercice 2013

En application de l'article L. 225-30 du Code de commerce, nous avons été avisés que l'exécution ou les effets des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé :

1 Conventions conclues avec le groupe Accor

Personnes concernées : Madame Virginie Morgan et Messieurs Jean-Paul Bailly, Sébastien Bazin, Patrick Sayer, Philippe Citerne, Bertrand Meheut, administrateurs communs aux groupes Edenred et Accor. Les mandats de Madame Virginie Morgan et de Monsieur Patrick Sayer ont pris fin le 6 mars 2013, le mandat de Monsieur Sébastien Bazin a pris fin le 2 octobre 2013.

Deux conventions, conclues avec le groupe Accor au cours de l'exercice 2010 ont produit des effets au cours de l'exercice :

- contrat-cadre de prestations de services informatiques qui intègre une vingtaine de contrats d'application (sécurité, hébergement, infogérance, maintenance) ;
- contrat portant sur l'utilisation, le support, la maintenance, l'administration fonctionnelle et la production informatique des applications de comptabilité Grand Back. Ce contrat a pris fin le 30 juin 2013.

Les montants engagés au titre de ces conventions sur l'exercice 2013 s'élèvent respectivement à 249 000,00 euros et 879 950,52 euros.

2 Conventions et engagements conclus avec Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général d'Edenred

Les conventions et engagements listés ci-après, conclus au cours des exercices 2010 et 2011, ont continué de porter leurs effets sur 2013, sans donner lieu à exécution pour certains :

- 2.1 l'attribution d'une indemnité de cessation des fonctions de Président-directeur général, dont le bénéfice sera subordonné au respect de certaines conditions de performance, et le maintien du bénéfice de la totalité des options sur actions et des actions de performance ;
- 2.2 la souscription d'une assurance chômage privée ;
- 2.3 l'extension au Président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés de la Société ;
- 2.4 la participation du Président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants, aux régimes de retraite complémentaire (régimes à cotisations définies et à prestations définies) en vigueur dans la Société ;
- 2.5 les deux avenants au contrat de travail de Monsieur Jacques Stern permettant le transfert à Edenred de son contrat de travail conclu en 1992 avec la société Accor et prévoyant :
 - a une indemnité contractuelle de licenciement correspondant au montant cumulé des indemnités légales et conventionnelles de licenciement, avec maintien de l'ancienneté de 18 ans acquise dans ses fonctions salariées chez Accor ;
 - b une indemnité spécifique, complémentaire à l'indemnité contractuelle de licenciement, qui serait due en cas de rupture de son contrat de travail au plus tard six mois après la décision de non-renouvellement de son mandat social. Elle est subordonnée au respect de certaines conditions de performance figurant dans l'indemnité de cessation de fonction de son mandat social telle que fixée par votre Conseil d'administration lors de ses séances du 29 juin et 24 août 2010.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Les charges comptabilisées sur l'exercice 2013 au titre de l'assurance chômage, du régime de prévoyance et du régime de retraite complémentaire à cotisations définies se sont élevées respectivement à 7 373,94 euros, 5 343,61 euros et 9 258,00 euros.

Comme mentionné au paragraphe I.2. du présent rapport, les conventions et engagements liés aux fonctions de Président-directeur général d'Edenred de Monsieur Jacques Stern cités ci-avant, seront remplacés ou renouvelés, sous la condition suspensive du renouvellement de son mandat d'administrateur par votre Assemblée Générale et de son mandat de Président-directeur général par votre Conseil d'administration lors de sa première séance suivant ladite Assemblée

3 Conclusion d'un accord dénommé « Tax matters agreement » avec une filiale du groupe Accor

Personnes concernées : Madame Virginie Morgan et Messieurs Jean-Paul Bailly, Sébastien Bazin, Patrick Sayer, Philippe Citerne, Bertrand Meheut, administrateurs communs aux groupes Edenred et Accor. Les mandats de Madame Virginie Morgan et de Monsieur Patrick Sayer ont pris fin le 6 mars 2013, le mandat de Monsieur Sébastien Bazin a pris fin le 2 octobre 2013.

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 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.

Aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes d'Edenred au titre de l'exercice 2013, ce contentieux n'ayant pas évolué depuis l'exercice 2011.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOTTE & ASSOCIÉS

David DUPONT-NOEL

CABINET DIDIER KLING & ASSOCIÉS

Didier KLING

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	284
9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	285
9.2.1 Personnes responsables	285
9.2.2 Commissaires aux Comptes	285
9.3 HONORAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	286
9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	286
9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS	286
9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	287
9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	288
9.8 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT	289
9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	294
9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	295
9.11 TABLEAU DE CONCORDANCE RSE	297

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 2013, Edenred a rencontré près de 610 représentants et 300 institutions financières, a réalisé 16 roadshows en Europe, aux États-Unis et au Canada et a participé à six conférences en France et aux États-Unis.

Edenred a organisé un Investor Day à New York en novembre auquel ont participé près de 60 investisseurs et analystes financiers.

Par ailleurs, le Groupe a été à la rencontre de ses actionnaires individuels à l'occasion de réunions d'actionnaires à Montpellier, Lyon, Nantes et Paris.

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 - 92245 Malakoff, France.

Edenred diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet l'information réglementée dès sa diffusion.

CONTACTS

Investisseurs institutionnels/analystes

Virginie MONIER

Directrice des Relations investisseurs et de la Communication financière

Aurélie BOZZA

Responsable Relations investisseurs

Edenred immeuble Columbus

168-180, boulevard Gabriel-Péri

92245 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 information réglementée et Relations actionnaires

E-mail : relations.actionnaires@edenred.com

Tél. : N° vert 0 805 652 662

(appel gratuit depuis un poste fixe en France)

Ce serveur vocal donne accès au cours de Bourse en direct (touche 1), à l'actualité du Groupe et à l'agenda (touche 2). Il permet également de joindre le service Titres au nominatif (touche 3) et les chargés des relations actionnaires (touche 4).

9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.2.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.2.1.1 Responsable du Document

Monsieur Jacques Stern, Président-directeur général d'Edenred.

9.2.1.2 Attestation du responsable du document

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion figurant en pages 29 et

suivantes présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Jacques Stern

Président-directeur général d'Edenred

Fait à Paris, le 31 mars 2014

9.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires

Deloitte & Associés

Monsieur David Dupont-Noel

185, avenue Charles-de-Gaulle

BP 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 mai 2012.

Cabinet Didier Kling & Associés

Monsieur Didier Kling

28, avenue Hoche

75008 Paris

Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 avril 2010.

Suppléants

Cabinet BEAS

Monsieur William Di Cicco

195, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Deloitte & Associés.

Cabinet CREA

Monsieur Bernard Roussel

37, avenue de Friedland

75008 Paris

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Didier Kling & Associés.

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 2012 et 2013 :

(en millions d'euros)	Deloitte & Associés				Didier Kling & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
• Émetteur	(0,4)	(0,5)	15%	18%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
• Filiales intégrées globalement	(2,0)	(2,2)	66%	74%	-	-	-	-
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
• Émetteur	(0,2)	(0,0)	6%	1%	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	(0,2)	(0,1)	6%	4%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(2,8)	(2,8)	93%	97%	(0,2)	(0,2)	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
• Juridique, fiscal, social	(0,1)	(0,0)	3%	1%	-	-	-	-
• Autres	(0,1)	(0,1)	4%	2%	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	(0,2)	(0,1)	7%	3%	-	-	-	-
TOTAL	(3,0)	(2,9)	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 36 « Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013 » de l'annexe aux comptes se trouvant page 201.

9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS

Non applicable.

9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

Le Document de Référence de l'exercice 2010 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 avril 2011, sous le numéro R. 11-013 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurent respectivement aux pages 173 à 231 et page 99 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;

- les comptes pro forma et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurent respectivement aux pages 100 à 172 et page 98 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;
- les informations financières pro forma figurant aux pages 21 à 34 du Document de Référence 2010 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

Le Document de Référence de l'exercice 2011 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2012, sous le numéro R. 12-010 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurent respectivement aux pages 106 à 172 du Document de Référence 2011 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 21 à 34 du Document de Référence 2011 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012

Le Document de Référence de l'exercice 2012 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2013, sous le numéro R. 13-011 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux Comptes correspondant figurent respectivement aux pages 124 à 188 du Document de Référence 2012 de la société Edenred ;

- les informations financières figurant aux pages 27 à 42 du Document de Référence 2012 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations publiées ou rendues publiques par Edenred au cours des 12 derniers mois (du 1^{er} mars 2013 au 14 mars 2014) est la suivante :

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2013 ;
- communiqué relatif au lancement de NutriSavings par Edenred et SavingStar le 4 avril 2013 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Document de Référence 2012 le 5 avril 2013 ;
- Rapport financier annuel 2012 le 5 avril 2013 ;
- honoraires des Commissaires aux Comptes 2012 le 5 avril 2013 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise et contrôle interne 2012 le 5 avril 2013 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2013 le 16 avril 2013 ;
- communiqué relatif à l'alliance stratégique au Portugal le 18 avril 2013 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition des documents AG 2013 le 23 avril 2013 ;
- communiqué relatif au succès du refinancement de lignes de crédit Edenred le 25 avril 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2013 ;
- communiqué relatif au Bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2012 le 5 juillet 2013 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2013 et chiffre d'affaires T2 le 24 juillet 2013 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Rapport financier semestriel 2013 le 24 juillet 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2013 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013 le 16 octobre 2013 ;
- communiqué de presse relatif à l'émission d'un emprunt obligataire le 23 octobre 2013
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2013 ;
- communiqué relatif à l'Investor Day le 12 novembre 2013 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2013 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de Nets Prepaid le 9 décembre 2013 ;
- communiqué de presse relatif au nouveau taux de change du Bolívar Fuerte le 27 décembre 2013
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2013 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2013 le 7 janvier 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2014 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2013 et chiffre d'affaires T4 le 12 février 2014 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2014.

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	285
1.2 Déclaration des personnes responsables du document	9.2.1 Personnes responsables	285
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.2.2 Commissaires aux Comptes	285
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	2.1.1 Les résultats consolidés	30
3.2 Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	Sans objet	
4 Facteurs de risques	3 Facteurs de risques	45
5 Informations concernant la Société		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.2 Historique	13
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	7.1.1 Dénomination sociale	238
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	7.1.2 Registre du commerce et des sociétés	238
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	238
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	238
	1.4 Réglementation	24
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	6.2 Note annexe 3 Variations de périmètre et faits marquants	159
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 Note annexe 28 Investissements	196
5.2.2 Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1.1.2.2 Une croissance soutenue, durable et peu capitaliste	6
	1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
5.2.3 Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
6 Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	1.1 Profil	4
6.1.1 Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.1 Profil	4
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3.2 Une stratégie de croissance forte et durable	16
6.2 Principaux marchés	1.1.3 Une position de leader mondial des services prépayés aux entreprises	7
	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
6.3 Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.6 Propriété intellectuelle	27
6.5 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.3 Une position de <i>leader</i> mondial des services prépayés aux entreprises	7
7 Organigramme		
7.1 Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	104
	2.2 Rappel des activités de la Société	40
	6.2 Note annexe 36 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013	201
7.2 Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.4 Informations sur les participations	286
	6.2 Note annexe 36 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013	201
8 Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	1.7 Propriétés immobilières	27
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	30
9.2 Résultat d'exploitation	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.1 Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.2 Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
9.2.3 Stratégie au facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	30
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	35
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
10.5 Informations concernant les sources de financement attendues	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	35
11 Recherche et développement, brevets et licences		
Description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	Non applicable	

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
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	1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	14
12.2 Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	6.2 Note 35 de l'annexe aux comptes consolidés Événements post-clôture	200
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 :	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	91
• 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 appropriées pour diriger ses propres affaires		
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	110
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	90
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	7.2.1.9 Engagements de conservation	243
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	113
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	113
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	105
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	91
16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	91
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	105
16.4 Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	5.1 Gouvernance d'entreprise	90
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 des Ressources humaines	70
17.2 Participations et stock-options :	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existante sur ses actions	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	91
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
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	247
18.2 Existence de différences de droits de vote	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	247
18.3 Détenzione 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	247
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	242
18.6 Accord d'actionnaires	7.2.1.9 Engagements de conservation 7.3.1 Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	243 248
19 Opérations avec des apparentés	2.1.4 Principales transactions avec les parties liées	39
	6.2 Note 32 parties liées	198
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	139
20.3 États financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	6.2 Comptes consolidés et notes annexes 6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes	139 204
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	6.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	138
20.4.1 Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	6.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	138
20.4.2 Autres informations contenues dans le document d'enregistrement vérifiées par les contrôleurs légaux	6.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société mère	202
20.4.3 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	Sans objet	
20.5 Date des dernières informations financières vérifiées	6.2 Note annexe 1 Base de préparation des états financiers consolidés	145
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	
20.7 Politique de distribution des dividendes	7.3.2 Dividendes	249
20.7.1 Dividende par action	7.3.2 Dividendes	249
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	56
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	39
21 Informations complémentaires		
21.1 Capital social	7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société	239
21.1.1 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	7.2.1.1 Nature, catégorie et admission à la négociation – code ISIN	239
	7.2.6 Capital – Évolution du capital	246
21.1.2 Actions non représentatives du capital	7.2.5 Titres non représentatifs du capital	246

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N° Libellé des rubriques figurant dans le Règlement	Section(s)	Page(s)
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	247
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	246
21.2 Acte constitutif et statuts	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	105
	5.3 Assemblées Générales	112
21.2.1 <i>Objet social</i>	7.1.5 Objet social	238
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	105
21.2.3 <i>Droits, priviléges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes</i>	7.2.1 Description des actions de la Société	239
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)	112
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)	112
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	239
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	38
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	9.5 Informations provenant de tiers	286
24 Documents accessibles au public	9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	284
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	286

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	204
2 Comptes consolidés	139
3 Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	29
3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	32
Analyse des résultats	30
Analyse de la situation financière	36
Indicateurs clés des Ressources humaines et environnementaux	57
Principaux risques et incertitudes	39
3.2 Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	242
3.3 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachat par la Société de ses propres actions	243
4 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	285
5 Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et des comptes consolidés	202 ; 138
6 Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	286
7 Rapport du Président sur le contrôle interne	124
8 Rapports des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	135

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	30
2 Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
3 Indicateurs clés de performance de nature financière	2.1.1.1 Introduction 2.1.1.5 Ratios de gestion	30 38
4 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats de la situation financière	2.1 Résultats des activités	30
5 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	39
6 Évolution et perspectives d'avenir	2.1.2 Évolutions prévisibles 1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	39 14
7 Activités en matière de recherche et développement	2.1.5 Néant	39
8 Délais de paiement des dettes fournisseurs	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
9 Description des principaux risques et incertitudes	2.1.3 Principaux risques et incertitudes	39
10 Indications sur l'utilisation des instruments financiers	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement 3.3 Risques de marché	35 50
11 Investissements au cours des deux derniers exercices	6.2.4 Tableau de financement consolidé 1.3 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	142 14
12 Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans les sociétés ayant leur siège sur le territoire français	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	40
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	57
16 Indicateurs clés en matière sociale, sociétale et environnementale	9.11 Table de concordance RSE	297
Gouvernance		
17. Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	104
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	91
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	113
20 Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	5.4.1 Rémunérations du Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	113
21 Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118
22 Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la Société	5.2.2.6 Charte de l'administrateur 5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	110 118

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.10 Table de concordance du Rapport de gestion

		Parties correspondantes du Document de Référence	Page
Actionariat et capital			
23 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice		7.3 Actionnariat	247
24 État de la participation des salariés au capital social	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118	
	5.4.2 Accords d'intéressement et de participation	123	
25 Rachat et revente par la Société de ses propres actions	7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	243	
26 Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6.2 Notes annexes aux comptes consolidés : Note 36	201	
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	249	
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	242	
Autres informations			
30 Dépenses somptuaires	2.2 Rapport de gestion de la Société mère	40	
31 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	6.4 Notes annexes aux comptes annuels : Note 25	236	
32 Injonctions ou sanctions péquéniaires pour des pratiques anticoncurrentielles		N/A	
33 Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux Mandataires sociaux et aux salariés	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118	
34 Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des Mandataires sociaux et des salariés	5.4.1.2 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	118	
35 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	245	

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	60
1.1 L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31/12/2013	60
1.2 Les embauches et les licenciements	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31/12/2013 4.1.2.1 Performance des organisations 4.1.1.2 Recrutement	60 62 61
1.3 Les rémunérations et leur évolution	4.1.2.2 Motivations des collaborateurs	63
2. Organisation du travail	4.1.1 Chiffres clés	60
2.1 Organisation du travail	4.1.1.3 Organisation du travail	61
2.2 L'absentéisme	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2013	70
3. Les relations sociales	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	65
3.1 L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social	67
3.2 Le bilan des accords collectifs	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social	67
4. Santé & sécurité	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité de nos collaborateurs	68
4.1 Les conditions de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité de nos collaborateurs	68
4.2 Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail e) Protéger la santé et assurer la sécurité de nos collaborateurs	68
4.3 Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2013	70
5. Formation	4.1.2.1 Performance des organisations	62
5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.1.2.1 Performance des organisations a) Formation et développement des compétences	62
5.2 Le nombre total d'heures de formation	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2013	70
6. Égalité de traitement	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	68
6.1 Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité : C1) et C2)	66 et 67
6.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité : C3)	67
6.3 La politique de lutte contre les discriminations	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	66

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			
7.1 Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail d) Favoriser le dialogue social	61 65	67
7.2 À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail c) Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	66	
7.3 À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	78	
7.4 À l'abolition effective du travail des enfants	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	78	
Thèmes sociétaux			
1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	76	
1.1 En matière d'emploi et de développement régional	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	76	
1.2 Sur les populations riveraines ou locales	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social de la Société	76	
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	77	
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 4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une Alimentation saine	77 73	
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 4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	77 75	
3. Sous-traitance et fournisseurs	4.2.3.3 Sous-traitance	78	
3.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.2.3.3 Sous-traitance	78	
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	78	
4. Loyauté des pratiques	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	78	
4.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	78	
4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	78	
5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	78	
Thèmes environnementaux			
1. Politique générale en matière environnementale	4.3 Informations environnementales	80	
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	80	
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	81	
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	82	
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	82	

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
2. Pollution et gestion des déchets	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	82
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	82
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	82
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	83
3. Utilisation durable des ressources	4.3.3 Utilisation durable des ressources	83
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	83
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	84
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	84
3.4 L'utilisation des sols	4.3.3.4 Utilisation des sols	85
4. Changement climatique	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	85
4.1 Les rejets de gaz à effet de serre	4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre	85
4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	86
5. Protection de la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	86
5.1 Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	86

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004



Société anonyme au capital de 451 794 792 euros
493 322 978 RCS Nanterre
Siège social :
Immeuble Columbus
166-180 Boulevard Gabriel Péri
92245 Malakoff Cedex - France
Tél. : +33 (0) 1 74 31 75 00