



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE 2016
incluant le Rapport financier annuel

SOMMAIRE

ÉDITO DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER	4

1	PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016	5
1.1	Profil	6
1.2	Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	20
1.3	Faits marquants sur l'année 2016	25
1.4	Informations financières sélectionnées sur 3 ans	26
1.5	Informations actionnariales	27
1.6	Historique	28
1.7	Équipe dirigeante	30
1.8	Réglementation	32
1.9	Relations contractuelles	34
1.10	Propriété intellectuelle	35
1.11	Propriétés immobilières	35
1.12	Risques spécifiques et opportunités	36

2	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	37
2.1	Résultats des activités RFA	38
2.2	Rapport de gestion de la société mère Edenred	47

3	FACTEURS DE RISQUES	53
3.1	Risques juridiques	54
3.2	Risques exogènes	56
3.3	Risques de marché	58
3.4	Risques opérationnels	61
3.5	Risques liés à la stratégie de croissance et à la structure du Groupe	63
3.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	65
3.7	Transfert des risques sur le marché des assurances	65

4	RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	67
4.1	Informations sociales	70
4.2	Informations sociétales	82
4.3	Informations environnementales	93
4.4	Rapport OTIRSE	102

5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	105
5.1	Gouvernance d'entreprise	106
5.2	Organes d'administration, de direction et de contrôle	106
5.3	Assemblées générales	126
5.4	Rémunérations des Mandataires sociaux et intérêt des dirigeants et salariés dans le capital d'Edenred	127
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	143
5.6	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du Conseil d'administration	156

6	ÉTATS FINANCIERS	157
6.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
6.2	Comptes consolidés et notes annexes RFA	159
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	237
6.4	Comptes annuels de la Société mère et annexes RFA	238

7	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	275
7.1	Renseignements sur la Société	276
7.2	Renseignements relatifs aux actions de la Société	277
7.3	Actionnariat	288
7.4	Marché des titres d'Edenred	291

8	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	293
8.1	Présentation des résolutions à l'Assemblée générale	294
8.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	301
8.3	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	307
8.4	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	308
8.5	Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	308

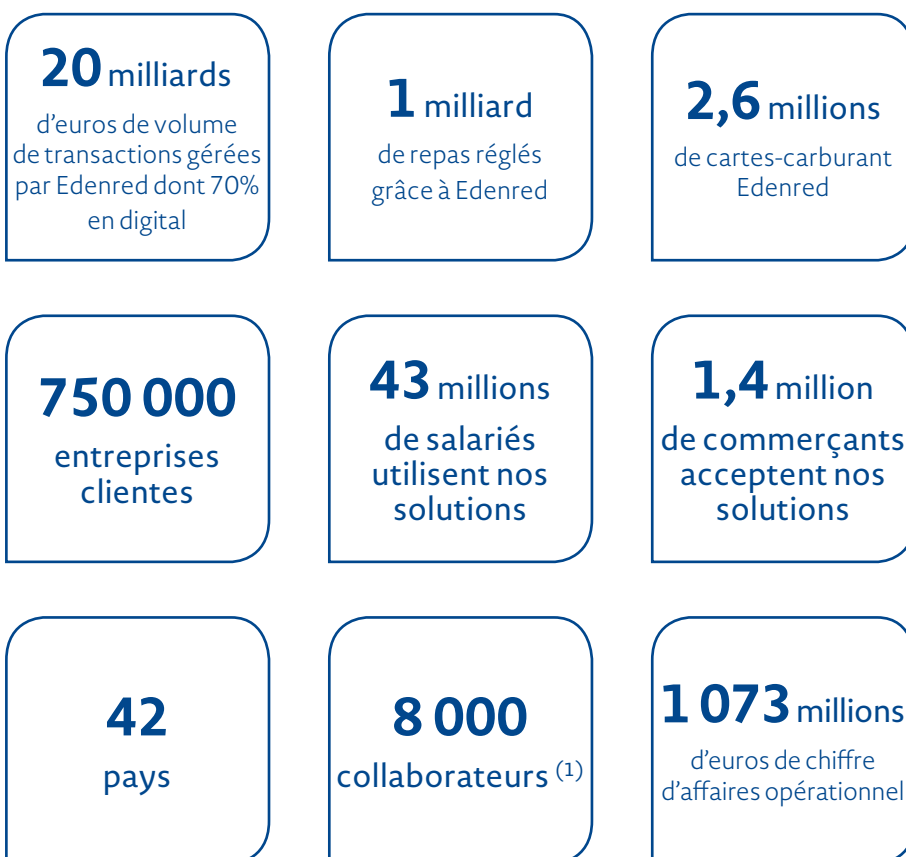
9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	313
9.1	Relations actionnaires et documents accessibles au public	314
9.2	Responsables du document et du contrôle des comptes RFA	315
9.3	Honoraires des commissaires aux comptes RFA	316
9.4	Informations sur les participations RFA	316
9.5	Informations provenant de tiers	316
9.6	Informations incluses par référence	316
9.7	Document d'information annuel	317
9.8	Tables de concordance du document	318
9.9	Table de concordance du Rapport financier annuel	323
9.10	Table de concordance du Rapport de gestion	324
9.11	Tableau de concordance RSE	326

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

incluant le Rapport financier annuel

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



(1) En incluant la consolidation d'UTA en janvier 2017. Pour en savoir davantage, page 10.

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2017 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

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



ÉDITO DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

À la tête d'Edenred depuis fin octobre 2015, je ne cesse de mesurer la force de son offre commerciale de solutions, l'engagement de ses collaborateurs, sa culture entrepreneuriale et, surtout, son formidable potentiel.

Au-delà d'un outil d'information, nous avons souhaité que l'édition 2016 de notre Document de référence soit aussi un outil plus pédagogique d'aide à la compréhension de notre activité et des mécanismes de création de valeur. Je vous invite donc tout particulièrement à découvrir le chapitre un, qui comprend la présentation du Groupe sous forme de rapport intégré ainsi que les grandes lignes de notre plan stratégique *Fast Forward*, dévoilé en octobre 2016.

Edenred est au cœur d'un vaste écosystème vertueux permettant à 750 000 entreprises de proposer à 43 millions de salariés de bénéficier de l'un ou plusieurs de nos 250 programmes. Pour que nos solutions d'avantages aux salariés soient le plus facilement et largement utilisables, nous avons construit un réseau de 1 400 000 commerçants affiliés répartis dans les 42 pays où nous sommes présents. Nous gérons ainsi 2 milliards de transactions par an – dont le règlement d'un milliard de pauses-déjeuners – qui améliorent chaque jour le pouvoir d'achat des individus, l'efficacité des organisations et l'activité des commerçants.

Malgré un contexte économique parfois dégradé, comme ce fut le cas au Brésil, les performances financières réalisées en 2016 s'inscrivent dans une dynamique de croissance profitable et durable, l'un des fondements mêmes de notre plan stratégique. Une croissance profitable, parce qu'à partir d'une hausse organique du chiffre d'affaires de près de 8%, nous avons fait progresser notre résultat d'exploitation courant de près de 14% en données comparables au niveau record de 370 millions d'euros. Une croissance durable, parce qu'équilibrée entre nos différentes activités et nos différentes zones géographiques, mais aussi parce que notre volume de transactions de près de 20 milliards d'euros est à 70% issu de solutions dématérialisées. Cela représente 5 points de plus qu'en 2015 et renforce encore notre capacité à améliorer notre offre en développant de nouvelles solutions à plus forte valeur ajoutée, basées notamment sur la mobilité. Nous avons généré en 2016 une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents record de 299 millions d'euros, en croissance de plus de 15% en données comparables.

2016 fut également une année riche en acquisitions dans le domaine de la gestion des flottes de véhicules professionnels. Avec l'acquisition d'Embratec au Brésil, nous sommes devenus numéro un en Amérique latine. En Europe, nous avons atteint la position de numéro deux des émetteurs multi-enseignes paneuropéens en renforçant notre participation dans UTA. Avec la gestion de 2,6 millions de cartes-carburant et de solutions de péage utilisées pour le paiement de plus de 6 milliards de litres d'essence par an, nous sommes aujourd'hui un leader mondial de la gestion des frais professionnels qui constitue désormais un puissant moteur de croissance pour le Groupe.

Aussi abordons-nous l'année 2017 avec confiance. L'ensemble de l'équipe de direction est engagée à mes côtés afin de poursuivre la transformation du Groupe en ligne avec notre plan stratégique *Fast Forward*, à la fois ambitieux et fédérateur. Nous avons l'intention de développer de nouvelles sources de croissance, notamment dans le domaine des paiements inter-entreprises. Nous plaçons la création de valeur au cœur de notre stratégie, avec une attention particulière portée à la croissance de notre chiffre d'affaires opérationnel et à celle de notre résultat d'exploitation courant opérationnel. En générant d'importants *cash flows*, nous pourrions continuer à servir un dividende élevé à nos actionnaires, tout en ayant suffisamment de flexibilité financière pour investir dans de nouvelles activités et des opportunités de croissance externe.

Je vous remercie de votre confiance et de l'intérêt que vous portez à Edenred,

Bertrand Dumazy

Président-directeur général

LEXIQUE OPÉRATIONNEL ET FINANCIER

AFFILIÉ COMMERÇANT

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 le salarié utilisateur final de l'avantage ou du service préchargé, qui reçoit les titres de son employeur ou d'une institution publique.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Il correspond au solde net des emplois et des ressources d'exploitation du Groupe. Son calcul est détaillé en Note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés page 184. Il est structurellement négatif pour les solutions prépayées, Edenred encaissant l'argent de ses entreprises clients avant d'être amené à rembourser ses commerçants affiliés.

CHIFFRE D'AFFAIRES

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

- le chiffre d'affaires opérationnel directement lié à la prestation de services 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 COMMERÇANT 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 ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

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

DÉMATÉRIALISATION

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

DONNÉES COMPARABLES

Données à périmètre et change constants.

FLOAT

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

FREE CASH FLOW

Flux de trésorerie disponibles. Son calcul est détaillé section 2.1.1.4 page 44.

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 45.

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 la solution préchargée (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.

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, et comprend :

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

Cet agrégat est détaillé dans la Présentation du compte de résultat, Note 4.5 de l'annexe aux comptes consolidés page 183.

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

Ratio entre le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission et le 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.

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 préchargés d'Avantages aux salariés émis par Edenred auprès de ses entreprises ou collectivités clientes.

PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.1 PROFIL	6	1.6 HISTORIQUE	28
1.1.1 Une expertise et un positionnement unique	6	1.6.1 Avant 2010 : naissance et développement de Accor Services	28
1.1.2 Un acteur mondial positionné sur des marchés porteurs	7	1.6.2 Depuis 2010 : fondation du groupe Edenred	29
1.1.3 Modèle économique et création de valeur	13	1.7 ÉQUIPE DIRIGEANTE	30
1.1.4 Création de valeur pour les parties prenantes	17	1.7.1 Conseil d'administration	30
1.2 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES	20	1.7.2 Le Comité exécutif	31
1.2.1 De solides fondamentaux de croissance	20	1.8 RÉGLEMENTATION	32
1.2.2 Fast Forward , plan stratégique d'Edenred pour une croissance profitable et durable	21	1.8.1 Réglementation fiscale et sociale	32
1.2.3 Politique d'allocation du capital	24	1.8.2 Autres réglementations	33
1.2.4 Politique financière	24	1.9 RELATIONS CONTRACTUELLES	34
1.2.5 Objectifs 2017	24	1.9.1 Relations contractuelles avec la clientèle	34
1.3 FAITS MARQUANTS SUR L'ANNÉE 2016	25	1.9.2 Relations contractuelles avec les prestataires marchands	35
1.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES SUR 3 ANS	26	1.9.3 Relations contractuelles avec les fournisseurs et prestataires de services	35
1.5 INFORMATIONS ACTIONNARIALES	27	1.10 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	35
1.5.1 structure de l'actionnariat	27	1.11 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	35
1.5.2 Informations boursières et dividende	27	1.12 RISQUES SPÉCIFIQUES ET OPPORTUNITÉS	36
1.5.3 calendrier financier	28	Contexte	36
		Risques spécifiques à l'activité	36
		Opportunités	36

Introduction

Le Document de Référence 2016 accueille le premier rapport intégré d'Edenred dans le chapitre 1. Il reprend les thèmes développés précédemment, notamment la stratégie, auxquels cette année, sont ajoutés la création de valeur par partie prenante (en 1.1.4), la matrice de matérialité (en 1.1.4.1), les six différents types de capitaux qui permettent de définir la valeur d'une entreprise (en 1.1.3.3), enfin la présentation de risques spécifiques liés à notre activité et les opportunités offertes par ces risques (en 1.12). Ce nouveau format s'inspire des propositions de l'IIRC (International Integrated Reporting Council).

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

	AVANTAGES AUX SALARIÉS	GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS	MOTIVATION ET RÉCOMPENSES	PROGRAMMES SOCIAUX PUBLICS
% du VE ⁽¹⁾	75%	19%	4%	2%
Avantages	Faciliter la vie des salariés à travers des solutions prépayées bénéficiant d'exonération de taxes	Gérer les dépenses professionnelles avec transparence et réduire les coûts	Stimuler la motivation des équipes, améliorer la performance des forces de ventes et fidéliser les clients	Distribuer des fonds publics dédiés aux citoyens
Solutions	Titres repas, alimentation, garde d'enfants, etc.	Cartes essence & maintenance, solutions de gestion de déplacements professionnels, etc.	Programmes de motivation, cartes cadeaux, etc.	Solutions d'avantages sociaux (services à la personne, éducation, etc.)
Marques	    	    	  	  

(1) Volume d'émission



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

- **les entreprises et les collectivités**, clients du Groupe, soucieuses d'être des employeurs attractifs, de motiver leurs équipes et d'optimiser leurs performances ;
- **les salariés utilisateurs**, salariés des entreprises clientes du Groupe, qui apprécient l'usage simple et pratique des cartes et titres de services pour faciliter leur vie quotidienne ;
- **les commerçants affiliés**, membres du réseau d'acceptation construit par le Groupe, qui désirent accroître leur chiffre d'affaires, fidéliser leur clientèle et sécuriser leurs transactions ;

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

Coté à la Bourse de Paris depuis 2010 ⁽¹⁾, Edenred est présent dans 42 pays avec près de 8 000 collaborateurs ⁽²⁾, 750 000 entreprises clientes, 1,4 million de commerçants affiliés et 43 millions de salariés utilisateurs. En 2016, Edenred a réalisé un volume d'émission de 19,8 milliards d'euros.

1.1.2 UN ACTEUR MONDIAL POSITIONNÉ SUR DES MARCHÉS PORTEURS

1.1.2.1 Un savoir-faire et un positionnement uniques

En plus de 50 ans, Edenred s'est construit un positionnement unique, visant à proposer à ses clients des solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels. Le savoir-faire d'Edenred consiste en effet à proposer à ses entreprises et collectivités clientes des solutions innovantes permettant de contrôler, filtrer et ainsi optimiser les flux financiers entre elles et leurs parties prenantes (comme des salariés, des réseaux de marchands, des fournisseurs...). Initialement développé sur le marché des Avantages aux salariés, le Groupe a étendu son savoir-faire et développe désormais un ensemble de solutions répondant aux besoins croissants de ses clients en termes de gestion de flux financiers dédiés au sein de réseaux d'acceptation filtrés. Ces besoins de conformité peuvent en effet répondre à plusieurs types d'impératifs, comme par exemple celui de garantir l'efficacité d'une exemption fiscale dont bénéficient les solutions d'Avantages aux salariés, ou encore celui pour les entreprises d'optimiser les dépenses professionnelles de leurs collaborateurs.

Le positionnement d'Edenred est unique, et se situe à l'intersection de quatre savoir-faire complémentaires :

- La maîtrise des technologies de paiement dématérialisé (*Fin Tech*) ;
- La capacité à proposer des solutions de filtrage et de contrôle de flux financiers (*Reg Tech*) ;
- La capacité à affilier des réseaux et à en matérialiser l'intermédiation financière (*Financial intermediation*) ;
- L'exploitation des données transactionnelles pour proposer de nouveaux services (*Data intermediation*).

Edenred s'intègre ainsi dans l'écosystème particulièrement vaste et prometteur du secteur du paiement, mais avec un positionnement unique sur des niches de marché en forte croissance.

En 2016, le Groupe a réalisé un volume d'émission de 19,8 milliards d'euros, principalement au travers de deux types d'offres :

- Avantages aux salariés (75% du volume d'émission) ;
- Gestion des frais professionnels (19% du volume d'émission).

Ces marchés comptent quelques acteurs internationaux, notamment :

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

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

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

Parallèlement à ces deux segments, Edenred développe des **solutions de Motivation et récompenses** (4% du volume d'émission). Ces solutions permettent aux entreprises de disposer de programmes de motivation à destination de leurs forces commerciales. Enfin, le Groupe développe des **solutions à destination des institutions publiques** (2% du volume d'émission) pour gérer des programmes sociaux. Des acteurs locaux et multinationaux interviennent sur ce marché en proposant des solutions prépayées liées aux politiques mises en œuvre par les collectivités en matière de protection sociale, de culture, d'éducation et de sport, ou de formation professionnelle.

Par ailleurs, Edenred dispose d'un partenariat avec la société de capital-risque Partech International et de l'expertise d'Edenred Capital Partners, dont l'objectif est d'accompagner des sociétés proposant des services à valeur ajoutée à différents types de parties prenantes, au travers de prises de participations minoritaires. Ce dispositif permet notamment à Edenred d'assurer une veille stratégique active des marchés adjacents à ceux sur lesquels le Groupe opère.

Enfin, dans la chaîne de valeur du **paiement**, Edenred peut être amené à interagir avec des acteurs tels que des banques, des acquéreurs ⁽³⁾, des réseaux de paiement, des sociétés spécialisées dans la gestion de la paie, des fabricants de terminaux de paiement et de cartes, des processeurs de paiement, ou des sociétés spécialisées dans la fidélisation.

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

(2) En incluant les effectifs d'UTA consolidé en janvier 2017. Pour en savoir davantage, page 10.

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

La **position internationale** du Groupe constitue par ailleurs un atout important, qui lui permet :

- d'être un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics dans le domaine des Avantages aux salariés et des Programmes sociaux publics ;
- de développer ses savoir-faire et ses solutions dans de nouveaux pays ;
- de réaliser des économies d'échelle ;
- de massifier le traitement de ses transactions digitales sur ses plateformes d'autorisation internes en Europe et en Amérique latine.

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

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

- les Avantages aux salariés ;
- la Gestion des frais professionnels ;
- la Motivation et les récompenses ;
- les Programmes sociaux publics.

Avantages aux salariés



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

- **avantages aux salariés liés à l'alimentation** : le Groupe propose deux types de solutions : des titres-repas et des titres-alimentation :
 - inventée par le Groupe en France dès 1962, la solution **Ticket Restaurant®** permet au salarié de se restaurer à l'heure du déjeuner, en dehors de l'entreprise, dans un établissement affilié de son choix. Cette solution constitue une alternative simple aux restaurants d'entreprise (notamment pour les PME) et permet aux employeurs de fidéliser leurs salariés. La participation de l'entreprise au financement du repas, correspondant à tout ou partie de la valeur faciale du titre, est le plus souvent déductible de ses bénéfices imposables. Pour le salarié, cet abondement n'est généralement pas assujéti à l'impôt sur le revenu. Pour l'employeur, comme pour l'employé, tout ou partie de la valeur faciale du titre **Ticket Restaurant®** est exonéré de charges sociales et patronales,
 - le programme **Ticket Alimentación®**, davantage développé dans les pays émergents, permet d'augmenter le pouvoir d'achat de ses bénéficiaires en garantissant une bonne alimentation non seulement au salarié lui-même, mais également à l'ensemble de sa famille. Il permet en effet de se procurer des produits alimentaires dans les commerces de proximité ou dans les grandes surfaces. Lancée 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 donnant un pouvoir d'achat supplémentaire. En adhérant à NutriSavings®, les salariés fixent avec leur entreprise des objectifs portant sur la qualité nutritionnelle de leur panier de courses, via un score accessible sur internet et sur smartphone. Une fois les objectifs atteints, ils reçoivent des *incentives* de la part de l'employeur ainsi que des coupons de réduction électroniques à valoir sur l'achat de produits alimentaires sains. Outre cette contribution à l'amélioration de la santé des salariés, cette solution vise également à réduire les frais d'assurance de santé pris en charge par les entreprises.
- **avantages aux salariés liés à la qualité de vie** : s'appuyant sur le succès de ses programmes phares Ticket Restaurant® et Ticket Alimentación®, le Groupe a développé une gamme de solutions permettant aux employeurs de participer aux frais engagés par leurs salariés pour des services essentiels visant à améliorer leur vie au quotidien, tels que :



- la garde des enfants, à l'instar de **Childcare Vouchers**[®], l'un des programmes développés par Edenred au Royaume-Uni, ou **Ticket Guardería**[®] en Espagne, qui permettent d'octroyer une aide financière aux salariés lorsque leur entreprise ne dispose pas de crèche,
- les services à la personne, tels que le programme **Ticket CESU** (chèque emploi service universel) en France, qui permet aux entreprises d'octroyer une aide financière aux salariés utilisant des services à domicile,
- le transport, tel que **Commuter Check**[®] aux États-Unis ou **Ticket Transporte**[®] au Brésil, proposant aux entreprises de réduire les frais de transport de leurs salariés entre leur lieu de travail et leur domicile,
- l'achat de produits écologiques ou responsables, tel que **Ticket EcoCheque**[®], solution proposée en Belgique,
- l'achat de biens de première nécessité, à l'image de la solution **Ticket Plus**[®] **Card**, lancée en Allemagne en 2013, qui permet à l'entreprise de donner au salarié un pouvoir d'achat pouvant aller jusqu'à 44 euros par mois sur des courses alimentaires ou des achats de carburant,
- la culture, avec des solutions permettant aux entreprises de distribuer des fonds dédiés à l'achat de biens et de services spécialisés, telles que **Ticket Kadeos**[®] **Culture** en France et **Ticket Cultura**[®] au Brésil.

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

- Edenred enrichit régulièrement ses programmes d'Avantages aux salariés avec des **services additionnels** :
 - En France, Edenred a renforcé en 2015 sa présence sur le marché des comités d'entreprise en portant de 10% à 62% sa participation au capital de la société **ProwebCE**, leader français des solutions à destination des comités d'entreprise.
 - Le Groupe propose également, dans certains pays, de nouveaux **services d'analyses** pour ses entreprises clientes, tels que des études sur les pratiques sectorielles en matière de rémunération ou sur l'utilisation des avantages, pour permettre d'évaluer leur efficacité.

L'offre « Avantages aux salariés » d'Edenred apporte de la valeur ajoutée à un écosystème composé des parties prenantes suivantes :

- **les institutions publiques** : parce qu'ils représentent une utilité sociale forte et constituent un moyen d'améliorer l'efficacité des politiques sociales ou économiques des États, de les diffuser et de garantir une traçabilité des fonds, les avantages aux salariés

bénéficient d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales. Pour un État, ces exonérations sont plus que compensées par les revenus issus des effets directs et indirects des avantages aux salariés. L'activité supplémentaire générée chez les commerçants affiliés se traduit en effet par davantage d'emplois et de recettes fiscales (impôt sur les sociétés et taxe sur la valeur ajoutée : TVA). Ces solutions constituent par ailleurs un outil efficace pour lutter contre l'économie informelle (notamment dans les secteurs de l'alimentation et des services à la personne). Le bilan pour l'État est d'autant plus positif en termes de santé publique que les avantages aux salariés (notamment ceux liés à l'alimentation) peuvent améliorer la santé des bénéficiaires et de leurs familles, la motivation et la productivité des salariés permettent la réduction de l'absentéisme, des accidents du travail et des intoxications alimentaires ; et constituent également une alternative simple aux restaurants d'entreprise pour les petites et moyennes entreprises. En 2014, le titre-restaurant avait rapporté 250 millions d'euros net à l'économie française ⁽¹⁾ ;

- **les entreprises et collectivités clientes** : l'attribution d'avantages aux salariés valorise l'employeur auprès de ses salariés dans le cadre de sa politique de Ressources humaines. Elle constitue un complément de rémunération, sa contribution dans le financement de ces solutions étant partiellement ou totalement défiscalisée. En France, par exemple, la part de la valeur faciale des titres-restaurant prise en charge par l'employeur n'est assujettie ni aux cotisations de sécurité sociale, ni à l'impôt sur les salaires, dans les limites fixées par la loi (5,37 euros par titre en 2016). Avec 750 000 entreprises clientes au 31 décembre 2016 dans le monde, Edenred dispose d'un portefeuille diversifié ;
- **les salariés utilisateurs** : l'attribution d'avantages aux salariés permet une augmentation de pouvoir d'achat, la contribution de l'employeur dans le financement de ces solutions n'étant pas en tout ou partie assujettie à l'impôt sur le revenu. Ainsi, en France, 87% des salariés ⁽²⁾ qui disposent de titres-restaurant en sont satisfaits. Le titre-restaurant est l'avantage social préféré des Français devant la mutuelle et la voiture de fonction ⁽³⁾ ;
- **les commerçants affiliés** : l'introduction de ce système est un levier efficace pour développer le chiffre d'affaires des affiliés, notamment pour les restaurateurs et commerces d'alimentation car il contribue à fidéliser une clientèle nouvelle et solvable de « consommateurs-salariés ». En France, près de 10% du chiffre d'affaires des entreprises du secteur de la restauration est lié à l'utilisation du titre-restaurant. En 2014, 110 000 emplois directs avaient été induits par l'utilisation du titre-restaurant dont 74 000 dans la restauration ⁽⁴⁾. Fin 2016, Edenred comptait dans le monde 1,4 million de commerçants affiliés dans des domaines d'activités variés comme les restaurants, supermarchés, réseaux de vente de détail, magasins d'alimentation, stations-services.

(1) Source Alternatives économiques 2015.

(2) Étude IPSOS réalisée en 2015.

(3) Étude Robert Half 2014.

(4) Source Alternatives économiques 2015.

Gestion des frais professionnels



La gestion efficace et transparente des frais professionnels constitue un important levier de performance et d'économies pour les entreprises. Fort de ce constat, Edenred propose à ses entreprises clientes des solutions facilitant le contrôle des dépenses engagées par les salariés utilisateurs dans le cadre de leurs activités professionnelles, avec des processus de reporting optimisés. Ces solutions facilitent également les déplacements des salariés.

Le Groupe est principalement présent sur le segment du marché de la **gestion de flottes de véhicules** (dépenses de carburant, de péage et/ou de maintenance liées à un véhicule léger ou à un véhicule lourd). Déjà numéro un en Amérique latine, Edenred poursuit sa croissance sur le marché de la gestion des flottes de véhicules professionnels en devenant numéro deux des émetteurs multi-enseignes paneuropéens via la prise de contrôle d'UTA en janvier 2017.

Edenred propose principalement les solutions suivantes :

- **Les offres Ticket Log^{MD} au Brésil et Ticket Car[®] en Amérique latine hispanique** : ces offres simplifient la gestion des frais liés aux flottes de véhicules et permettent aux entreprises de réduire leurs coûts. Ces offres se sont imposées comme de véritables outils de pilotage des dépenses en matière de carburant et de maintenance des flottes. Elles s'adressent aussi bien au segment des véhicules légers qu'à celui des véhicules lourds. Intégrant carte de paiement pour les chauffeurs et plateforme de gestion pour les gestionnaires de flottes, ces solutions permettent de tracer et d'améliorer la gestion des dépenses, grâce notamment au paramétrage en amont des profils et des conditions d'utilisation (kilométrage, télémétrie, type d'essence, désignation des stations-service, dépenses d'entretien). Au-delà du Brésil et du Mexique, Ticket Car[®] est également présent en Argentine.
- **les solutions UTA en Europe** : début 2015, Edenred a acquis 34% d'Union Tank Eckstein (UTA), deuxième acteur paneuropéen spécialisé dans les cartes-carburant multi-enseignes, les solutions de péage et les solutions de maintenance. Le Groupe en exerce le

contrôle depuis janvier 2017, ayant porté sa participation à 51%. La carte carburant proposée par UTA est acceptée par 39 000 stations-services affiliées dans 38 pays européens tandis que ses solutions de péage couvrent la totalité du réseau européen. UTA compte environ 70 000 clients actifs, majoritairement dans le secteur transport/logistique (flottes de véhicules lourds), ce qui représente près d'un million d'utilisateurs. Par ailleurs, la MercedesServiceCard est l'une des solutions phares d'UTA. Développée il y a une quinzaine d'années en partenariat avec le constructeur Daimler, actionnaire à hauteur de 15% d'UTA, cette carte *co-brandée*, distribuée par UTA aux clients de Mercedes-Benz, donne accès aux services UTA ainsi qu'aux ateliers de Mercedes-Benz.

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. Cette offre repose sur le même modèle que celui des Avantages aux salariés, mais ne bénéficie pas d'exonération de charges fiscales et/ou sociales. Elles peuvent être acceptées dans des réseaux ouverts ou fermés.

- les deux principales marques du Groupe dans ce segment sont Ticket Compliments[®] et Ticket Kadéos[®], une gamme de chèques et cartes-cadeaux mono et multi-enseignes ;
- en Asie-Pacifique, en Europe ou encore au Brésil, Edenred accompagne les entreprises dans leurs stratégies de motivation, de stimulation ou de fidélisation, avec une offre complète allant de l'élaboration de la stratégie marketing (vers les réseaux de distribution ou les revendeurs et les employés) à la distribution des récompenses (chèques-cadeaux, cartes-cadeaux, coffrets-cadeaux, voyages, etc.), en passant par l'analyse de données relationnelles et la mise en place de plateformes en ligne personnalisées.

Programmes sociaux publics

PROGRAMMES SOCIAUX PUBLICS

416 millions d'euros de VE
2% du VE total

VE : Volume d'émission

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

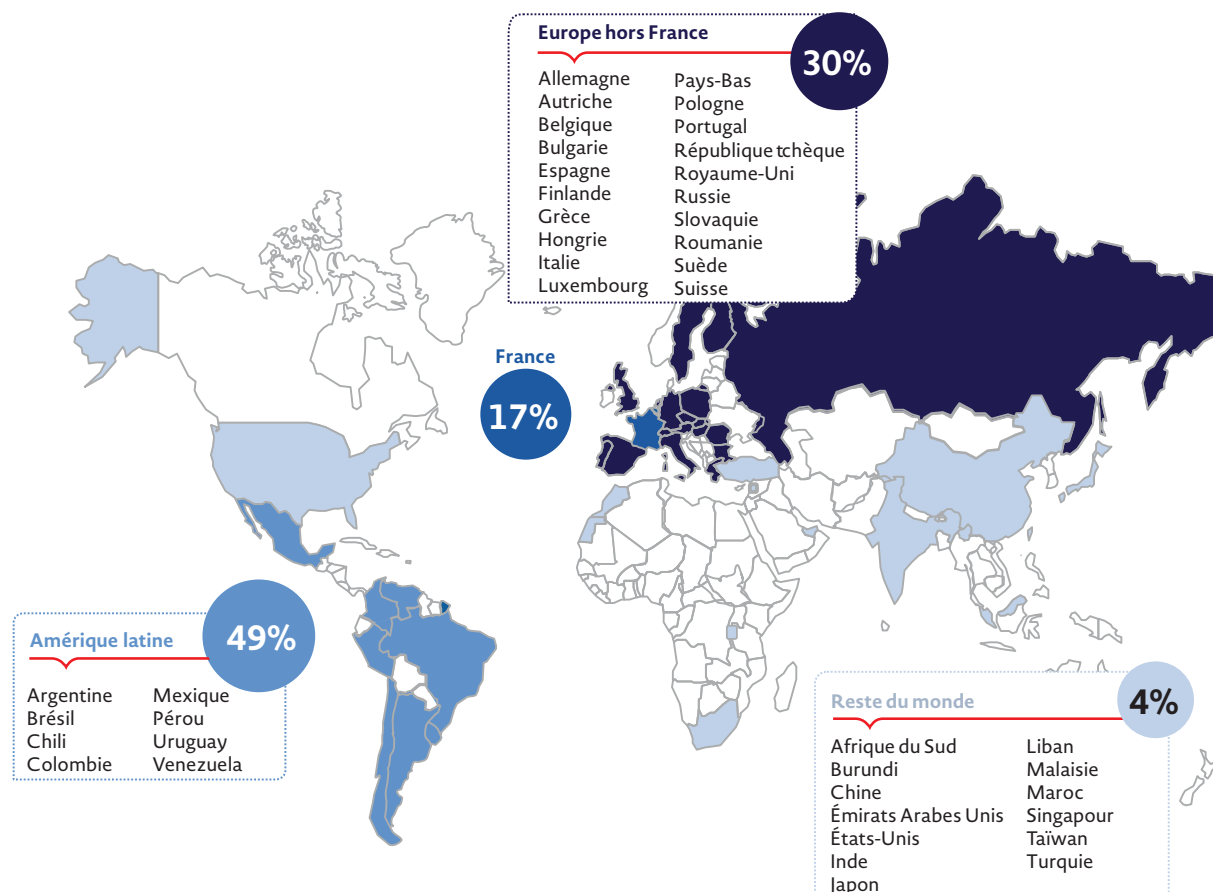
À titre d'exemple, Edenred propose le programme **Ticket Service®** en France (*Ticket CESU*), en Belgique (*Ticket S*), en Italie, en République tchèque, en Turquie, au Chili ou encore en Afrique du Sud, permettant de distribuer des aides en fonction des politiques sociales, le plus souvent à un échelon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

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

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

Depuis sa création, Edenred a poursuivi une politique d'expansion géographique active. À fin 2016, le Groupe est implanté dans 42 pays sur cinq continents. Dans la plupart de ces pays, le Groupe a été créateur de marché, en initiant la mise en place de dispositions légales nécessaires à l'introduction des avantages aux salariés.

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





PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.1 Profil

Répartition du volume d'émission pays développés/pays émergents

Edenred bénéficie d'une implantation équilibrée dans les pays développés, où le Groupe réalise 42% du volume d'émission en 2016, et dans les pays émergents, qui représentent 58% du volume d'émission. L'exposition d'Edenred aux pays émergents lui permet de bénéficier de relais de croissance importants.

Principaux pays d'implantation

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

- Avantages aux salariés (65% du volume d'émission 2016 du Brésil) : *Ticket Restaurant*[®], *Ticket Alimentação*[®], *Ticket Transporte*[®], *Ticket Cultura*[®] ;
- Gestion des frais professionnels (34% du volume d'émission 2016 du Brésil) : *Ticket Log*^{MD}, *Repom*[®] ;
- Motivation et récompenses (1% du volume d'émission 2016 du Brésil) : *Accentiv'Mimetica*[®].

En 2016, le volume d'émission et le chiffre d'affaires opérationnel y ont atteint respectivement 6,1 milliards d'euros et 330 millions d'euros.

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

- Avantages aux salariés (79% du volume d'émission 2016 de la France) : *Ticket Restaurant*[®], *Ticket Kadéos*[®], *Ticket CESU* ;
- Gestion des frais professionnels (4% du volume d'émission 2016 de la France) : *Ticket Clean Way*[®], *Ticket Travel Pro*[®], *Ticket Fleet Pro*[®] ;
- Motivation et récompenses (9% du volume d'émission 2016 de la France) : *Ticket Kadéos*[®] ;
- Programmes sociaux publics (8% du volume d'émission 2016 de la France) : *Ticket CESU*, *Ticket Service*[®].

En 2016, le volume d'émission et le chiffre d'affaires opérationnel y ont atteint respectivement 3,3 milliards d'euros et 195 millions d'euros.

1.1.3 MODÈLE ÉCONOMIQUE ET CREATION DE VALEUR

1.1.3.1 Modèle économique

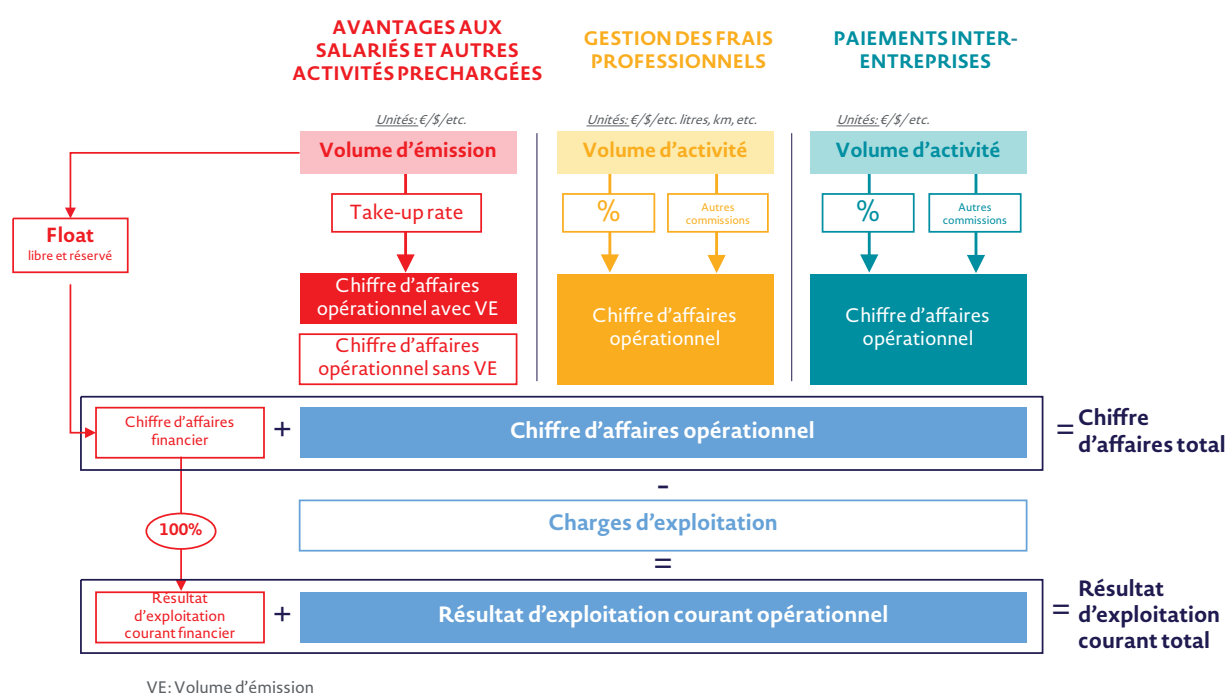
Le nouveau plan stratégique, intitulé **Fast Forward** dévoilé lors de la journée investisseurs du 19 octobre 2016, a pour vocation d'accélérer la transformation d'Edenred au cours des trois prochaines années tout en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable et durable. Le modèle économique du Groupe va ainsi évoluer progressivement à partir de **2017**. La performance financière de l'année **2016** sera cependant analysée en suivant le modèle historique afin de pouvoir être comparée aux objectifs fixés.

À travers ce plan stratégique ambitieux, le Groupe veut continuer à croître dans les **Avantages aux salariés**, augmenter sa présence dans la **Gestion des frais professionnels** et se développer sur le marché des **Paiements inter-entreprises**.

L'offre d'**Avantages aux salariés** correspond à l'activité historique du Groupe. C'est pourquoi le **principal indicateur financier** a longtemps été le **volume d'émission** qui est égal au montant total des valeurs faciales des services préchargés auprès des entreprises ou collectivités clientes. À l'inverse, les offres de **Gestion des frais professionnels** et de **Paiements inter-entreprises** ne sont pas des activités préchargées et ont donc un modèle économique différent caractérisé par un **volume d'activité** de nature différente du volume d'émission.

Avec la transformation du Groupe, et à compter de 2017, l'indicateur commun le plus pertinent pour mesurer le niveau d'activité du Groupe devient donc le **chiffre d'affaires opérationnel**, premier agrégateur commun des performances des différentes activités.

Le schéma ci-dessous décrit le nouveau modèle économique du Groupe :



Avantages aux salariés et autres activités préchargées

L'offre historique du Groupe d'**Avantages aux salariés** dont le titre-restaurant fait partie, a pour spécificité d'être une **activité préchargée** et donc qui génère du **volume d'émission**. Ce volume d'émission correspond au montant total des fonds préchargés et attribués aux salariés utilisateurs pour le compte de clients (entreprises ou collectivités).

Les Avantages aux salariés sont encouragés dans de nombreux pays par un cadre législatif favorable car ils permettent aux pouvoirs publics de mettre en œuvre efficacement les politiques sociales, de renforcer l'attractivité économique et de lutter contre l'économie informelle. Contrairement aux autres offres du Groupe, il s'agit de la seule offre qui bénéficie **d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales**.

La génération de **chiffre d'affaires opérationnel** des Avantages aux salariés provient essentiellement des commissions en pourcentage du volume d'émission, réglées à la fois par les clients (entreprises et commerçants affiliés). En effet, on distingue deux principales sources de revenus :

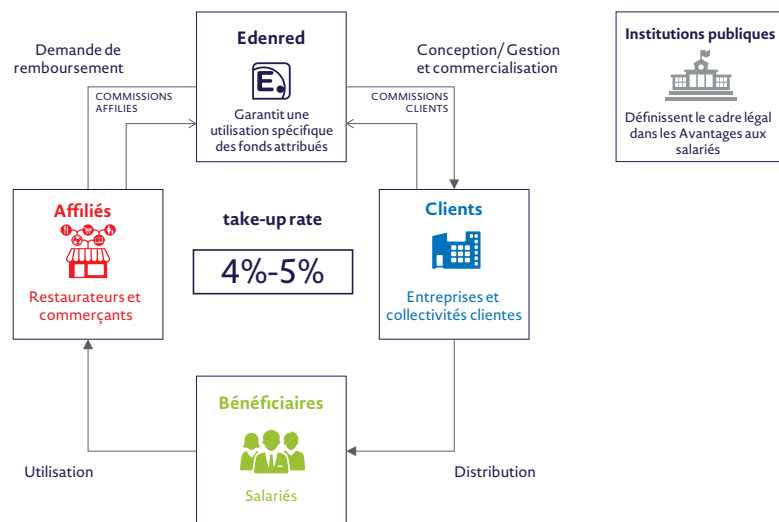
- les commissions perçues auprès des **clients, entreprises et commerçants**, à savoir la commission facturée sur la vente des titres, ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients au moment de la vente (frais de livraison, frais de personnalisation, etc.) ;

- les commissions perçues auprès des **commerçants affiliés** d'Edenred tels que par exemple les restaurants ou supermarchés. Dans la plupart des solutions, une fois que les bénéficiaires ont utilisé leurs titres préchargés auprès des commerçants affiliés, ceux-ci s'adressent à Edenred pour le remboursement du montant de la valeur faciale des services préchargés présentés. L'affiliation à ce réseau se fait généralement par contrat établi individuellement, qui implique l'adhésion du commerçant au programme en question, et définissent un taux de commission ainsi que les conditions de remboursement. Le taux dépend en général de la nature du réseau d'acceptation et de sa taille, ainsi que du délai de remboursement choisi par le prestataire affilié, lorsque ce choix lui est offert.

À cela, s'ajoute une troisième source de revenus plus marginale que constitue les gains réalisés sur les titres perdus ou périmés ⁽¹⁾, correspondant aux montants des valeurs faciales des titres non présentés avant leur date d'expiration.

L'intervalle de temps entre le paiement des services préchargés par les entreprises clientes et leur remboursement aux commerçants affiliés génère un **besoin en fonds de roulement négatif** qui diminué des créances entreprises clientes, constitue le **float**. Les intérêts qui résultent du placement de ce **float** constituent le **chiffre d'affaires financier**.

Edenred gère d'autres activités préchargées que les Avantages aux salariés, telles que l'offre de **Motivation et récompenses** dont le modèle est similaire à celui des titres-restaurant.



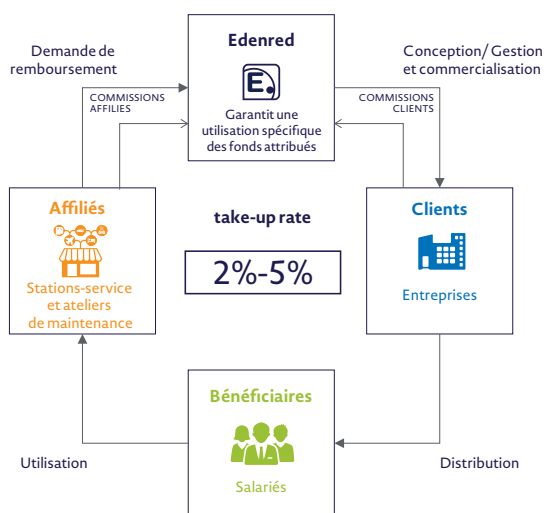
Gestion des frais professionnels

La **Gestion des frais professionnels**, et plus particulièrement l'activité de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels (comme les solutions de cartes-essence, de maintenance et de paiement des péages), constitue le deuxième moteur de croissance d'Edenred.

Le **chiffre d'affaires opérationnel** de cette offre est constitué de différents types de commissions perçues auprès des entreprises clientes et des commerçants affiliés : commissions liées à l'utilisation d'une carte-carburant en pourcentage du montant de la transaction ou en centimes par litre mais aussi d'autres types de commissions non liées aux dépenses de carburant (maintenance, péage, parking, etc.)

(1) Titres papier ou sous format dématérialisé.

Cette activité n'étant pas préchargée, elle ne génère pas de *float* et donc **pas de chiffre d'affaires financier**. En revanche, la différence entre le délai de paiement par le client et le délai de remboursement des affiliés, peut parfois constituer un besoin en fonds de roulement négatif, source de financement complémentaire d'Edenred.



Modèle du Groupe

L'indicateur le plus pertinent pour mesurer le niveau d'activité du Groupe est le **chiffre d'affaires opérationnel**.

Le **chiffre d'affaires total** du Groupe qui atteint 1,14 milliard d'euros en 2016, est composé du chiffre d'affaires opérationnel et du chiffre d'affaires financier.

Le **résultat d'exploitation courant total** correspond au **résultat d'exploitation courant opérationnel**, qui est égal au chiffre d'affaires opérationnel diminué des charges d'exploitation, amortissements et provisions, auquel s'ajoute le **résultat d'exploitation courant financier**, égal au chiffre d'affaires financier. Il s'établit à 370 millions d'euros en 2016.

1.1.3.2 Une performance financière solide entre 2010 et 2016

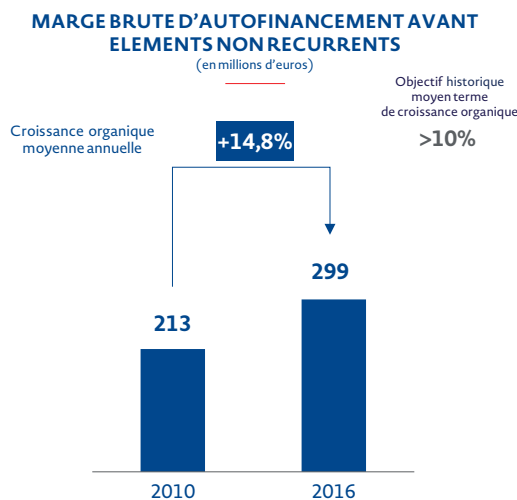
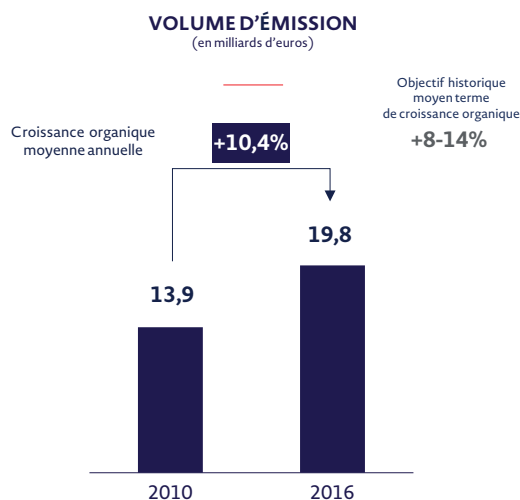
Entre 2010 et 2016, le Groupe a enregistré une solide performance financière sur ses deux indicateurs financiers principaux pendant cette période, le volume d'émission et la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents, en ligne avec les objectifs fixés.

Indicateur historique clé, lié à son activité préchargée, le volume d'émission d'Edenred s'est apprécié en moyenne de +10,4% par an en données comparables, ce qui est en ligne avec l'objectif historique moyen terme de croissance annuelle de +8 à 14%.

Par ailleurs, les activités du Groupe génèrent d'importants flux de trésorerie. Depuis 2010, la croissance moyenne annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) est de +14,8% en données comparables. Cette performance s'inscrit en ligne avec l'objectif historique moyen terme d'une croissance annuelle de plus de 10% en données comparables.

Paiements inter-entreprises

Lors de la journée Investisseurs du 19 octobre 2016, Edenred a présenté sa nouvelle ambition de se développer dans le secteur des Paiements inter-entreprises, activité destinée à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe dans les années à venir. Pour en savoir davantage, voir page 23 section 1.2.2.3.





PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.1 Profil

1.1.3.3 Les 6 capitaux du Groupe

Six différents types de capitaux permettent de définir la valeur de l'entreprise : les capitaux financier et manufacturier, les capitaux naturel et social ainsi que les capitaux humain et intellectuel. L'ensemble des thèmes évoqués dans le tableau ci-dessous sont développés au fil des chapitres un et quatre.

CAPITAL FINANCIER

- Capitaux apportés par les actionnaires ;
- Capitaux apportés par les banques ;
- Bénéfices générés par l'entreprise ;
- *Float* ;
- Solutions préchargées.

FAITS MARQUANTS 2016

- Émission d'un emprunt Schuldschein de 250 millions d'euros afin d'optimiser et diversifier les sources de financement du Groupe ;
- L'Assemblée générale mixte des actionnaires propose chaque année un dividende. Pour en savoir davantage, partie 1.2.3 page 24.

CHIFFRES CLÉS 2016

- Capitalisation boursière : 4,4 milliards d'euros ;
- Chiffre d'affaires total : 1 139 millions d'euros dont
 - 1 073 millions d'euros de CA opérationnel,
 - 66 millions d'euros de CA financier.
- Résultat d'exploitation courant : 370 millions d'euros ;
- Résultat net part du Groupe : 180 millions d'euros ;
- BFR négatif : 2,8 milliards d'euros ;
- Marge brute d'autofinancement (FFO) : 299 millions d'euros.

CAPITAL MANUFACTURIER ET OPÉRATIONNEL

- Développement du portefeuille de marques ;
- Rapprochement de la Société brésilienne Embratec avec Edenred au sein d'une coentreprise avec le lancement d'une nouvelle marque, Ticket Log^{MD} ;
- Des plateformes d'autorisation de transactions ;
- Des actifs technologiques ;
- Un département fabrication titres papier.

FAITS MARQUANTS 2016

- Apple Pay, le nouveau moyen de paiement, simple, sûr et confidentiel, pour les porteurs de la carte Ticket Restaurant[®] en France et en Espagne
- La famille de solutions Paiements inter-entreprises compte maintenant parmi les moteurs de croissance future ;
- Edenred France, élu Service Clients 2017.

CHIFFRES CLÉS 2016

- 750 000 entreprises clientes ;
- 43 millions de salariés utilisent nos solutions ;
- 1,4 million de commerçants acceptent nos solutions ;
- 1 milliard de repas réglés grâce à Edenred ;
- Près de 6 milliards de litres d'essence gérés par Edenred ;
- 2,6 millions de cartes-carburant Edenred.

CAPITAL NATUREL

- Faible consommation de ressources naturelles (activité de service) ;
- Production de titres papier (ressource bois) : politique d'écoconception à partir de papier écologique ;
- Production de titres carte (matière plastique) : politique de recyclage des cartes en fin de vie (100% de la carte revalorisée) ;
- Consommation d'énergie, eau, déchets des sites Edenred (sièges et sites de production si existant).

FAITS MARQUANTS 2016

- Conduite d'une analyse de cycle de vie (ACV) comparative des solutions papier et carte ;
- Mise en place d'un programme pilote de collecte et de recyclage des cartes en fin de vie ;
- Premier prix de la catégorie « Services et Innovation RSE » pour la mise en place d'une filière propre de recyclage des cartes.

CHIFFRES CLÉS 2016

- 17 330 000 KWh d'énergie consommée ;
- 55 000 litres d'eau ;
- 1 445 tonnes de Papier ;
- 1 069 tonnes de déchets ;
- 72 tonnes de plastique ;
- 81% des pays (en volume d'émission) utilisent du papier écologique pour la production de titres ;
- 5 filiales ont un système de management environnemental certifié par un tiers externe



CAPITAL INTELLECTUEL ET IMMATÉRIEL

- Un portefeuille de marques phares, telles Ticket Restaurant®, Ticket Car®, Ticket Kadéos® ;
- Expertise de la mise en place de réseaux privés et gestion de flux de paiements dédiés et filtrés ;
- Excellente connaissance des réglementations pays utile à la famille des Avantages aux salariés ;
- Contribution à la notoriété d'Edenred par différentes reconnaissances externes : prix de l'AG, grand prix de la Transparence, Prix du Club actionnaire, prix de la Meilleure coordination Relations investisseurs et trophée des Codir 2016 remporté par le Comité exécutif d'Edenred.

FAITS MARQUANTS 2016

- Présentation de la nouvelle stratégie Fast Forward visant à poser les bases de nouvelles sources de croissance profitable et durable ;
- Nouvelles offres à valeur ajoutée pour les restaurateurs affiliés en Italie et en Suède ;
- Lancement du paiement mobile en Italie et du paiement on line en Belgique ;
- Lancement de l'offre de Gestion des frais professionnels Spendeo en Allemagne et en Roumanie.

CHIFFRES CLÉS 2016

- 166 programmes Avantages aux salariés ;
- 70% du volume d'émission dématérialisé.

CAPITAL HUMAIN

- 7 232 collaborateurs répartis dans 42 pays ;
- Diversité des équipes et égalité des chances ;
- Agilité et polyvalence favorisées dans un environnement international en transformation.

FAITS MARQUANTS 2016

- Mise en place d'une plateforme de diffusion d'offres internationales, afin de favoriser la mobilité interne entre pays ;
- Développement d'une approche de recrutement collégiale sur les postes stratégiques pour le Groupe ;
- Poursuite de l'ambition Bien-être au travail ;

CHIFFRES CLÉS 2016

- 7 232 collaborateurs, dont 50,1% de femmes ;
- 52,3% de collaborateurs âgés de moins de 35 ans ;
- Près de 90% des collaborateurs travaillent dans un pays engagé en faveur du bien-être au travail ;
- 5 563 collaborateurs, soit 76,9% de l'effectif, ayant suivi au moins une formation en 2016.

CAPITAL SOCIÉTAL

- Promotion de l'alimentation saine auprès des parties prenantes (clients, marchands et salariés Edenred) ;
- Engagement du Groupe et des collaborateurs auprès des communautés locales (associations, projets solidaires...) ;
- Charte éthique Groupe régissant les comportements pour la conduite des affaires.

FAITS MARQUANTS 2016

- Publication de l'enquête Ideal meal sur les habitudes alimentaires de 2 500 salariés ;
- 5 ans du programme FOOD, mise en place dans 9 pays européens pour promouvoir une alimentation équilibrée auprès de l'offre et de la demande ;
- Journée de solidarité du Groupe, 5^e édition ;
- Mise à jour de la Charte éthique Groupe, élargissement du périmètre aux fournisseurs et sous-traitants.

CHIFFRES CLÉS 2016

- 171 associations soutenues ;
- 1 033 069 euros de dons financiers ;
- 327 jours de mécénat des collaborateurs ;
- 3,5 millions de salariés bénéficiaires et 217 000 affiliés touchés par les différents programmes de sensibilisation à l'alimentation saine.

1.1.4 CRÉATION DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES

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

La culture d'entreprise Edenred affiche un objectif ambitieux : faire des parties prenantes du Groupe les ambassadeurs d'Edenred. En d'autres termes, le Groupe a pour objectif de passer de simple prestataire à partenaire de référence pour l'ensemble de ses

parties prenantes, notamment entreprises, salariés utilisateurs, commerçants affiliés, collaborateurs, investisseurs et actionnaires, pouvoirs publics, et la Cité au sens large. Des exemples concrets des relations avec les parties prenantes d'Edenred sont détaillés dans la partie 4.2.3.2 page 90. *Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société* affichant le tableau des parties prenantes, acteurs, principaux modes de dialogue et enjeux.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.1 Profil

PARTIES PRENANTES ACTIONS/APPORTS D'EDENRED

CHIFFRES

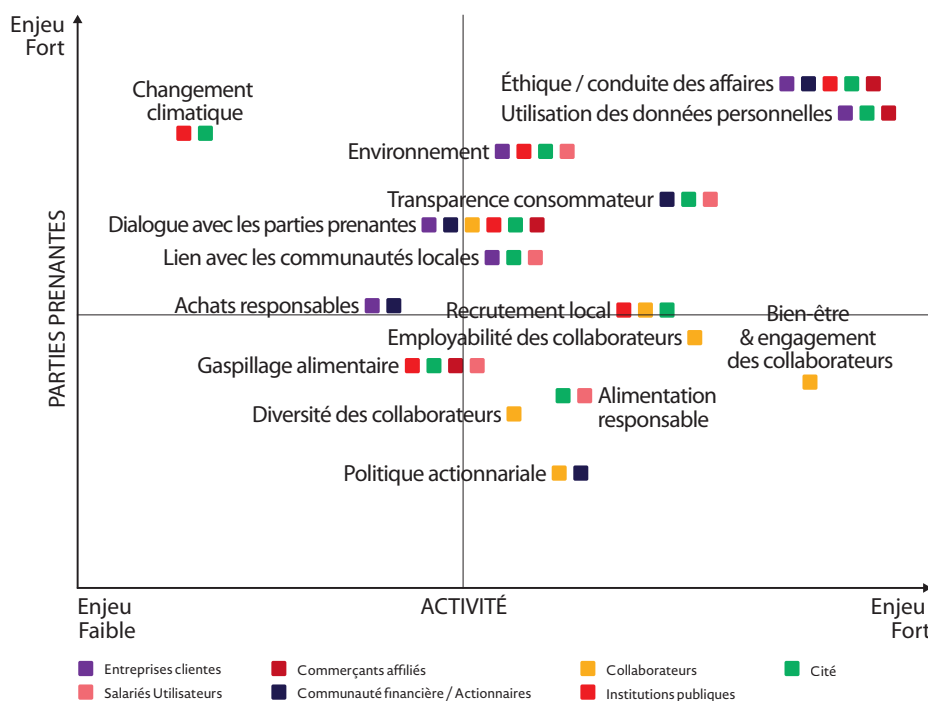
<p>ENTREPRISES CLIENTES (en savoir + chapitre 1 notamment en parties 1.1.2 – 1.1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Edenred gère efficacement des flux transactionnels sécurisés pour le compte des entreprises ;• Dans le cadre des solutions d'Avantages aux salariés, la part réglée par les employeurs est défiscalisée ;• La dématérialisation des solutions de paiement notamment par carte ou smartphone réduit les coûts administratifs et permet la traçabilité des dépenses ;• Dans le cadre de la Gestion de frais professionnels, les solutions permettent la traçabilité des dépenses et l'optimisation des coûts pour les employeurs.	<ul style="list-style-type: none">• 750 000 entreprises clientes d'Edenred dans le monde.
<p>SALARIÉS UTILISATEURS (en savoir + chapitre 1 notamment en parties 1.1.2 – 1.1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Les solutions d'Edenred apportent un surcroît de pouvoir d'achat aux bénéficiaires et dans le cadre des Avantages aux salariés, ont un impact positif sur la santé et le bien-être ;• Dans le cadre des solutions d'Avantages aux salariés, la part réglée par les salariés est défiscalisée ;• Les solutions de Gestion de frais professionnels évitent aux salariés toute avance de frais lors de leurs déplacements ;• La dématérialisation permet d'offrir davantage de services aux salariés utilisateurs, comme par exemple la consultation à tout moment de leur solde et les emplacements des commerçants affiliés.	<ul style="list-style-type: none">• 43 millions de bénéficiaires des solutions Edenred dans le monde.
<p>COMMERÇANTS AFFILIÉS (restaurants, supermarchés, stations-service...) (en savoir + chapitre 1 notamment en parties 1.1.2 – 1.1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Les solutions de paiement dédié apportent du chiffre d'affaires aux affiliés d'Edenred ;• La dématérialisation des solutions facilite la gestion administrative des commerçants.	<ul style="list-style-type: none">• 1,4 million d'affiliés dans le monde.
<p>LA CITÉ (en savoir + chapitre 1 notamment en parties 1.1.2 – 1.1.3 et chapitre 4 partie 4.2)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Une approche RSE « Ideal » en cohérence avec nos activités pour accroître les impacts positifs du Groupe sur nos parties prenantes internes et externes et limiter ses impacts négatifs (par exemple sur l'environnement) ;• L'obésité est un enjeu de santé mondiale. En complément des solutions Ticket Restaurant®/Ticket Alimentación®, le Groupe a développé des programmes de sensibilisation à une alimentation saine auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe et plus largement auprès du grand public. Par exemple, les outils du programme européen FOOD sont disponibles gratuitement sur le site du programme.	<ul style="list-style-type: none">• 3,5 millions de bénéficiaires salariés et 217 000 affiliés touchés par Ideal meal ;• Les solutions d'Edenred comme Ticket Restaurant® ou Ticket Alimentación® permettent de régler chaque année 1 milliard de repas ;
<p>AUTORITÉS PUBLIQUES (en savoir + chapitre 1 notamment en parties 1.1.2 – 1.1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Les solutions dédiées d'Edenred, tels les Programmes sociaux publics, permettent d'améliorer l'efficacité des politiques publiques ;• Les solutions de Gestion des frais professionnels encouragent la formalisation de l'économie. Elles permettent également d'avoir une meilleure visibilité sur les consommations.	<ul style="list-style-type: none">• L'économie formalisée représente un marché mondial potentiel de 340 milliards d'euros dans le secteur des Avantages aux salariés.
<p>COLLABORATEURS D'EDENRED (en savoir + chapitre 4)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Une employabilité accrue, grâce à un accès rapide à des responsabilités, dans un environnement international et rapide qui favorise la polyvalence et l'agilité ;• Un environnement où il fait bon travailler, qui donne envie de s'investir ;• Des valeurs fortes vécues au quotidien : esprit entrepreneurial, simplicité, innovation, partage et performance.	<ul style="list-style-type: none">• 7 232 collaborateurs répartis dans 42 pays ;• 28 entités engagées en faveur du bien-être au travail, recouvrant près de 90% des collaborateurs.
<p>INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET ACTIONNAIRES INDIVIDUELS (en savoir + chapitre 9)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Une gouvernance efficace ;• Un dispositif de rencontres ;• Un E-Club a été créé en 2015 pour encourager la visibilité de nos actionnaires individuels.	<ul style="list-style-type: none">• 192 millions d'euros de dividende versés en 2016 ;• 330 institutions financières rencontrées et 24 road-shows ;• Près de 600 actionnaires individuels rencontrés via l'Assemblée générale, des réunions actionnaires en régions françaises et au Siège d'Edenred.



1.1.4.1 Matrice de matérialité

Cette matrice est composée de deux axes : le premier représentant l'importance des différents sujets RSE pour Edenred, tels qu'appréhendés par le département RSE, en consolidation des

préoccupations remontées par les différentes entités locales et du Comité exécutif Groupe ; le second illustrant l'importance des mêmes sujets d'un point de vue des parties prenantes (principalement entreprises clientes, salariés utilisateurs, commerçants affiliés, investisseurs, actionnaires et collaborateurs).



1.1.4.2 Tableau de répartition des flux auprès des parties prenantes d'Edenred

Ce tableau représente l'ensemble des flux financiers répartis par partie prenante prioritaire en 2016. Il illustre les impacts économiques du Groupe, directs sur l'emploi et l'économie des pays dans lesquels

le Groupe est présent. De plus, comme précisé dans le chapitre 4 du présent document, les activités du Groupe sont créatrices de valeurs économiques pour le tissu économique local, puisque les solutions Edenred sont utilisées dans les commerces et restaurants de proximité.

Partie prenante	Clients	Salariés	Fournisseurs	Actionnaires	Banques	États	Investissements	Communautés
Type de flux	Chiffres d'affaires	Charges de personnel	Autres charges d'exploitation hors taxes	Dividendes et achats/ventes de titres d'autocontrôle hors taxes	Coûts de l'endettement net	Impôts et taxes	Dépenses d'investissement de capital	Dons faits à des ONG
Données (en millions d'euros)	+1 139	-341	-333	-192	-40	-150	-252	-0,25



1.2 STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

1.2.1 DE SOLIDES FONDAMENTAUX DE CROISSANCE

1.2.1.1 Des tendances démographiques et sociales favorables à l'activité

Le Groupe évolue sur plusieurs marchés porteurs qui bénéficient de tendances démographiques et sociales favorables, propres à chaque catégorie de solutions :

- pour **les Avantages aux salariés liés à l'alimentation**, l'urbanisation croissante, l'émergence d'une classe moyenne et la part plus importante du secteur tertiaire dans l'économie sont autant de facteurs qui favorisent le développement du marché, tandis que **les Avantages aux salariés liés à la qualité de vie** répondent à des évolutions sociales variées : la féminisation du monde du travail, le vieillissement de la population dans les pays développés et la croissance de la population globale dans les pays émergents, ou encore la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De plus, la formalisation de l'économie alimente la croissance de l'ensemble du marché ;
- **le marché de la Gestion des frais professionnels** bénéficie de la hausse de la mobilité des salariés, ainsi que de la volonté des entreprises d'accroître le contrôle et la traçabilité des dépenses professionnelles, tout en réduisant leurs coûts ;
- **les solutions de Motivation et de récompenses** répondent quant à elles au besoin croissant des entreprises de fidéliser et motiver leurs salariés ;
- enfin, les États et collectivités locales, à travers les **Programmes sociaux publics**, cherchent à lutter contre le marché du travail informel et à mieux contrôler les subventions accordées tout en visant une amélioration du pouvoir d'achat des citoyens.

1.2.1.2 Les leviers de croissance organique du chiffre d'affaires

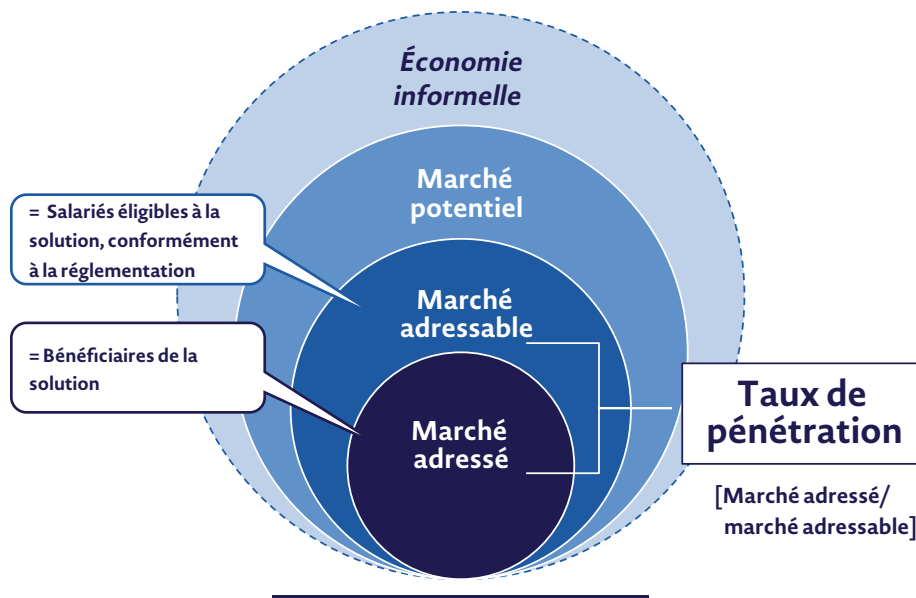
L'un des objectifs clés du Groupe, communiqué lors de l'Investor Day du 19 octobre 2016, consiste à réaliser une croissance organique de son chiffre d'affaires opérationnel d'au moins 7% par an à horizon 2020. Cet objectif témoigne de la dynamique du cœur d'activité du Groupe et de ses fortes ambitions de croissance à moyen terme.

Cette croissance organique annuelle d'au moins 7% du chiffre d'affaires opérationnel pour le Groupe devrait résulter d'une croissance à un chiffre pour les activités d'Avantages aux salariés, ainsi qu'une croissance à deux chiffres pour les activités de Gestion des frais professionnels.

Le gain de nouveaux clients sur le marché des Avantages aux salariés dans lequel le Groupe est implanté depuis plusieurs années devrait contribuer de manière significative à la croissance organique du chiffre d'affaires, au travers de :

- l'accroissement du **marché potentiel**, à savoir l'ensemble de la population active formelle y compris les populations non éligibles *via* les réglementations locales, alimenté par la formalisation de l'économie ou la hausse de l'emploi déclaré, 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 d'Edenred grâce à une différenciation accrue des solutions et à une forte capacité d'innovation, en particulier grâce à la transformation digitale du Groupe qui ouvre de nombreuses opportunités pour inventer de nouveaux types de services à destination des clients entreprises, affiliés et bénéficiaires.

Définition du taux de pénétration selon le marché des Avantages aux salariés



Par ailleurs, le plafond de l'exonération fiscale et/ou sociale des avantages aux salariés mis en place par les États a tendance à augmenter avec le niveau des prix et des revenus, que ce soit de façon automatique selon une formule d'indexation, ou à la suite de réévaluations par les autorités compétentes. Par des actions spécifiques auprès de la clientèle et des pouvoirs publics, Edenred recherche l'augmentation des valeurs faciales des titres émis, en corrélation avec celle des revenus ou des prix, notamment dans les pays émergents. Ce levier constitue un fort potentiel de croissance

pour Edenred, dans la mesure où, dans un certain nombre de pays, il existe un écart important entre la valeur faciale moyenne des titres commandés par les clients et la valeur faciale maximale déductible fiscalement fixée par la loi.

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

1.2.2 FAST FORWARD, PLAN STRATÉGIQUE D'EDENRED POUR UNE CROISSANCE PROFITABLE ET DURABLE

Le plan stratégique d'Edenred, intitulé *Fast Forward* et dévoilé le 19 octobre 2016 lors d'une journée investisseurs, a pour vocation d'accélérer la transformation du Groupe à horizon 2020 tout en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable.

Ce plan s'appuie sur le savoir-faire unique du Groupe dans la création et la gestion de solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels B2B.

Initié il y a plus de 50 ans dans les Avantages aux salariés, ce savoir-faire a notamment été étendu depuis avec succès à la Gestion des frais professionnels, et permettra au Groupe de développer des solutions nouvelles et innovantes dans le domaine des paiements inter-entreprises, activité destinée à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe.

Les fondamentaux de ces écosystèmes sont structurellement porteurs et l'ambition du Groupe est de continuer à exploiter le fort potentiel de croissance qu'ils recèlent. Edenred s'attachera ainsi à :

- saisir les opportunités de croissance offertes par la digitalisation accrue des solutions **d'Avantages aux salariés** afin de développer de nouveaux services et de renforcer la position de *leader* d'Edenred ;
- devenir un *leader* mondial dans le domaine de la **Gestion des frais professionnels**, grâce notamment à l'acquisition d'Embratec au Brésil en 2016 et à la prise de contrôle d'UTA en 2017 ;
- capitaliser sur le savoir-faire et l'expertise technologique du Groupe pour développer des solutions à valeur ajoutée dans de nouveaux écosystèmes transactionnels B2B tels que les **Paiements inter-entreprises**.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

Ce faisant le portefeuille d'activités du Groupe se rééquilibrera progressivement entre activités dépendant d'une exemption fiscale (Avantages aux salariés) et autres activités moins, voire non soumises aux réglementations. (Les risques réglementaires sont développés au chapitre 3).

1.2.2.1 Saisir les opportunités de croissance offertes par la digitalisation pour renforcer la position de leader d'Edenred sur le marché des Avantages aux salariés

Sur le marché des Avantages aux salariés, dans lesquels le Groupe est déjà implanté depuis plusieurs années, la stratégie d'Edenred consistera à saisir les opportunités de croissance offertes notamment par la digitalisation accrue de ce type de solutions afin de renforcer sa position de leader.

Le marché des Avantages aux salariés présente en effet un potentiel de développement encore significatif, issu de plusieurs facteurs : l'accroissement du marché potentiel, la hausse des taux de pénétration, qui demeurent faibles dans la plupart des pays clés où le Groupe est présent, et l'augmentation des parts de marché du Groupe, grâce à la différenciation des solutions.

Fort d'un volume d'émission de près de 15 milliards d'euros sur ce marché en 2016, réalisé au travers de 166 programmes différents, et d'1 milliard de repas réglés au moyen des solutions du Groupe dans 850 000 restaurants et magasins d'alimentation affiliés, Edenred va accélérer la dématérialisation de ses solutions d'Avantages aux salariés afin de renforcer sa position de leader et d'accroître ses performances.

Le marché des Avantages aux salariés (au service notamment de l'alimentation, du bien-être et des services à la personne) représente aujourd'hui un volume d'émission d'environ 40 milliards d'euros dans le monde. Grâce à des fondamentaux structurellement porteurs (accroissement du marché potentiel et faiblesse du niveau de pénétration notamment), ce marché affiche des taux de croissance allant jusqu'à 5% dans les pays développés et compris entre 5% et 10% dans les pays émergents.

Pour capter ce potentiel de croissance, le plan d'action d'Edenred se décompose en trois axes :

- accroître son taux de pénétration auprès de la clientèle des petites et moyennes entreprises ;
- maximiser la génération de valeur au travers notamment d'une meilleure rétention des clients, d'une revue de la politique tarifaire et de la création de services à valeur ajoutée à destination des commerçants affiliés et des salariés utilisateurs ;
- augmenter sa productivité en optimisant sa base de coûts à la faveur d'une digitalisation accrue de ses offres et de ses process.

Ces axes de développement contribueront favorablement à la conversion du volume d'émission en chiffre d'affaires opérationnel.

La mise en œuvre de ce plan d'action reposera sur l'activation de plusieurs leviers clés : l'innovation, la technologie, l'efficacité opérationnelle du Groupe et la dématérialisation croissante de ses solutions, qui est au cœur de cette stratégie. Edenred prévoit ainsi que le taux de digitalisation de son offre Avantages aux salariés atteigne plus de 80% à l'horizon 2020.

Quelques exemples d'initiatives récentes de dématérialisation de ce type de solutions :

- **en France**, Edenred offre depuis juillet 2016 aux 225 000 salariés bénéficiaires de la carte Ticket Restaurant® la possibilité de régler leur déjeuner *via* **Apple Pay**, directement depuis leur iPhone. Le Groupe est à ce jour le seul émetteur de titres-restaurant à proposer ce type de paiement par empreinte digitale. Depuis le 1^{er} décembre 2016, **l'Espagne** est le deuxième pays dans lequel le Groupe propose ce moyen de paiement à ses clients ;
- **en Suède**, où toutes ses solutions sont d'ores et déjà totalement dématérialisées, le Groupe offre à ses 10 000 restaurateurs affiliés un outil de pilotage au travers d'une plateforme numérique donnant accès à des données clés issues des transactions des cartes Ticket Restaurant®. Grâce à l'exploitation de ces données anonymes, Edenred propose aux restaurateurs une solution leur permettant d'améliorer leur performance commerciale par une analyse fine des données d'usage du titre-repas, mais aussi d'optimiser leur gestion en adaptant leur offre aux spécificités de leur clientèle.

1.2.2.2 Devenir un leader d'envergure mondiale dans la Gestion des frais professionnels, deuxième moteur de croissance du Groupe

La Gestion des frais professionnels, et plus particulièrement l'activité de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels (comme les solutions de cartes-essence, de maintenance et le paiement des péages), constitue le deuxième moteur de croissance d'Edenred. Ces solutions se destinent principalement à deux catégories de flottes de véhicules professionnels, avec d'une part les véhicules lourds (camions, autocars, etc.) et d'autre part les véhicules légers (voitures, camionnettes, etc.). Des solutions spécifiques sont développées pour chaque segment de ce marché.

Le marché des frais liés aux véhicules professionnels représente en effet plus de 1 000 milliards d'euros de dépenses par an à travers le monde. Avec un taux de pénétration moyen de seulement 25% et une croissance annuelle à deux chiffres notamment portée par l'augmentation de la mobilité des salariés, les solutions de gestion des frais professionnels répondent au besoin croissant des entreprises de toujours mieux contrôler leurs dépenses.

Ce marché vaste, sous-pénétré et en croissance forte, constitue le deuxième type d'écosystèmes, après celui des Avantages aux salariés, dans lequel Edenred s'est développé en mettant en place des synergies commerciales, en partageant les mêmes plateformes d'autorisation de transactions et en capitalisant sur son expertise historique en matière d'affiliation de réseaux de commerçants.

Ce marché a également la particularité d'être de moins en moins directement administré par les compagnies pétrolières, et Edenred souhaite saisir les opportunités d'y accélérer son déploiement, notamment dans le segment moins pénétré des flottes de véhicules légers.

Edenred est aujourd'hui solidement implanté en Amérique latine, notamment au Mexique avec Ticket Car® et au Brésil, où sa position s'est renforcée en 2016 avec l'acquisition de la société Embratec et le lancement de la nouvelle marque Ticket Log®. En Europe, la présence d'Edenred s'est renforcée avec l'acquisition

d'UTA, deuxième acteur paneuropéen spécialisé dans les cartes-carburant multi-enseignes, les solutions de péage et les solutions de maintenance. Dans le cadre de son plan stratégique Fast Forward, le Groupe a porté sa participation de 34% à 51% dans UTA en janvier 2017.

L'approche stratégique d'Edenred se distingue par sa capacité à développer des offres commerciales spécifiques pour chaque région :

- **en Amérique latine**, le Groupe s'appuie déjà sur ses positions de *leader* pour poursuivre sa forte croissance ;
- **en Europe**, Edenred a l'ambition de s'appuyer sur UTA et sur l'expertise acquise en Amérique latine afin de lancer des solutions dédiées aux flottes de véhicules légers dans plusieurs pays clés, et d'augmenter ses parts de marché dans le segment des flottes de véhicules lourds ;
- **en Asie**, Edenred dispose avec la plateforme Cardtrend, société malaisienne acquise en 2014, d'une localisation idéale pour développer son offre logicielle de gestion de programmes de cartes-essence dans l'ensemble des pays du sud-est asiatique, notamment auprès des compagnies pétrolières locales et régionales, mais aussi permettre le développement de solutions multimarques.

Après avoir intégré Embratec au Brésil en mai 2016, Edenred franchit un cap supplémentaire avec la consolidation d'UTA qui lui permet d'afficher de fortes ambitions sur le marché de la Gestion des frais professionnels. En intégrant UTA et Embratec, le Groupe a géré près de 6 milliards de litres en 2016, contre 3,3 milliards en 2015, et vise un objectif de plus de 9 milliards de litres à horizon 2020. Cette forte croissance aura un impact significatif sur le profil du Groupe, puisque cette activité devrait représenter plus de 25% de ses revenus opérationnels d'ici 2020, contre 12% en 2015.

1.2.2.3 Capitaliser sur la présence mondiale d'Edenred, son savoir-faire et son expertise technologique pour se développer dans de nouveaux écosystèmes, en particulier celui des paiements inter-entreprises

Alors que les flux financiers échangés chaque année entre sociétés représentent plusieurs milliers de milliards d'euros, les nouvelles technologies de cartes virtuelles ou de réseaux de paiement privés permettent aujourd'hui d'inventer de nouvelles façons de gérer plus efficacement et plus simplement qu'avec les moyens de paiement traditionnels (chèques ou virements bancaires) les transactions au sein d'écosystèmes transactionnels dédiés. Ce vaste marché encore peu exploité est en forte croissance.

Il représente une opportunité particulièrement attractive pour Edenred qui dispose, avec PrePay Solutions (PPS), filiale détenue

conjointement avec MasterCard et *leader* européen des services prépayés, d'un actif stratégique pour développer des solutions de paiement digitalisées et automatisées sur mesure dans des écosystèmes transactionnels. Déjà processeur d'un grand nombre de transactions liées à des solutions d'Avantages aux salariés et de Gestion des frais professionnels développées par le Groupe en Europe, PPS dispose d'une grande expertise dans la gestion de réseaux et dans la mise en œuvre de moyens de paiement.

Tandis qu'Edenred opère d'ores et déjà à travers PPS des systèmes de paiement utilisant la technologie des cartes de paiement virtuelles dans le secteur de l'hôtellerie et dans le secteur de l'e-commerce, le Groupe a annoncé en octobre 2016 une première initiative majeure dans la gestion de nouveaux écosystèmes transactionnels. Edenred a en effet remporté un important appel d'offres pour mettre en place et administrer un système mondial privé de solutions prépayées dans le secteur du voyage. Le contrat, qui doit être signé en 2017, portera à terme sur un volume de transactions annuel de plus de 20 milliards de dollars, dans un écosystème impliquant plus de 10 000 entités réparties dans plus de 70 pays.

Edenred a ainsi pour ambition de s'imposer comme un acteur majeur de l'écosystème des paiements inter-entreprises, activité destinée à devenir le troisième moteur de croissance du Groupe.

1.2.2.4 De nouveaux objectifs financiers, reflets de la stratégie du Groupe et de ses ambitions de croissance profitable et durable

Sur le plan financier, le Groupe souhaite mettre toute son énergie au service de la génération de croissance profitable et durable et de la création de valeur pour ses actionnaires. Dans ce cadre, Edenred se fixe de nouveaux objectifs de croissance ambitieux pour les trois prochaines années (2017-2019). Le Groupe vise en effet :

- une croissance organique annuelle de son **chiffre d'affaires opérationnel d'au moins 7%**, résultant d'une croissance à deux chiffres pour l'activité Gestion des frais professionnels et à un chiffre pour les Avantages aux salariés ;
- une croissance organique annuelle de son **résultat d'exploitation courant opérationnel d'au moins 9%**. Cette croissance sera portée par la poursuite de la digitalisation, facteur de gains de productivité, mais également par la mise en œuvre d'initiatives visant à contrôler les coûts et maximiser les synergies, comme par exemple au Brésil dans le cadre de l'intégration d'Embratec ;
- une croissance organique annuelle de sa **marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) supérieure à 10%**.

Le Groupe bénéficie d'une situation financière saine et génère un important besoin en fonds de roulement négatif qui continuera à croître et contribuera ainsi au financement de la croissance d'Edenred.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

1.2.3 POLITIQUE D'ALLOCATION DU CAPITAL

Fort d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une liquidité solide, Edenred souhaite saisir des opportunités d'investissements de croissance en ligne avec les ambitions stratégiques du plan Fast Forward.

La première de ces opportunités s'est matérialisée en janvier 2017, le Groupe ayant porté à 51% sa participation dans UTA en exerçant une option d'achat portant sur 17% supplémentaires du capital. Cet investissement, qui permet à Edenred d'acquérir le contrôle d'UTA, se traduit par un décaissement d'environ 83 millions d'euros, étant précisé qu'une fois cette option exercée, les actionnaires minoritaires d'UTA disposeront d'options de vente portant sur les 49% du capital restants. Ces options de vente se traduiront par l'enregistrement comptable d'un engagement au passif d'Edenred d'un montant d'environ 200 millions d'euros (valeur brute).

Le Groupe a ainsi décidé de proposer la distribution d'un **dividende au moins égal à 80% du résultat net part du Groupe**. Au titre de l'exercice 2016, le dividende proposé au vote de l'Assemblée générale du 4 mai 2017 est de 0,62 euro. Pour plus d'informations, partie 1.5.2 page 27.

L'objectif d'Edenred est de maximiser la création de la valeur pour ses actionnaires au travers d'une allocation équilibrée du capital entre investissements et retour aux actionnaires, conforme au profil de croissance du Groupe.

La liste des opérations de croissance externe réalisées ces dernières années est présentée dans la section 1.6.2.

1.2.4 POLITIQUE FINANCIÈRE

Le modèle économique d'Edenred, fortement générateur de *cash flows*, permet d'atteindre fin 2016 une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) de 299 millions d'euros, en progression de +15,4% en données comparables, et en ligne avec l'objectif de générer une croissance organique annuelle supérieure à 10%.

Le *free cash flow* généré sur l'exercice 2016 s'élève à 352 millions d'euros. Un montant net total de (149) millions d'euros a été affecté au titre du dividende et des rachats d'actions, et (196) millions

d'euros ont été dédiés aux acquisitions. Après prise en compte de ces éléments, ainsi que d'effets de change positifs et d'éléments non-récurrents pour un total de 42 millions d'euros, la position de dette nette du Groupe s'élève à 588 millions d'euros à fin 2016, contre 637 millions d'euros à fin 2015.

Le ratio de marge brute d'autofinancement sur dette nette ajustées est estimé à 34% à fin 2016, en ligne avec les critères de Standard & Poor's, permettant une notation *Strong Investment Grade*.

1.2.5 OBJECTIFS 2017

Le Groupe vise pour l'exercice 2017 des performances en ligne avec les perspectives à moyen terme de son plan stratégique à trois ans, *Fast Forward*, à savoir :

- **une croissance organique de son chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 7%**, résultant d'une hausse à un chiffre (*mid-single digit*) du chiffre d'affaires opérationnel de l'activité Avantages aux salariés et d'une hausse à deux chiffres du chiffre d'affaires opérationnel de l'activité Gestion des frais professionnels (en données comparables) ;
- **une croissance organique du résultat d'exploitation courant opérationnel supérieure à 9%** ;
- **une croissance organique de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) supérieure à 10%**.

En 2017, le Groupe s'attend à la poursuite d'une croissance soutenue de son activité en Europe et à une configuration en Amérique latine relativement similaire à celle de 2016, avec une croissance soutenue de son activité au Mexique malgré l'émergence d'incertitudes sur le plan macro-économique et la persistance d'une évolution contrastée de l'activité au Brésil, avec une faible croissance de l'activité Avantages aux salariés due à une montée du chômage et une croissance solide à deux chiffres de l'activité Gestion des frais professionnels.

En ligne avec ses objectifs stratégiques, le Groupe se concentrera sur la croissance de son chiffre d'affaires opérationnel et sur celle de son résultat d'exploitation courant opérationnel tout en restant fortement générateur de *cash flow* et en souhaitant maintenir une note de crédit *Strong Investment Grade*.



1.3 FAITS MARQUANTS SUR L'ANNÉE 2016

- Edenred accélère son développement dans la Gestion des frais professionnels et double la taille de son activité cartes-carburant au Brésil par la création d'une coentreprise avec la société brésilienne Embravec (communiqué du 12 janvier 2016).
- Cooptation de la Directrice générale d'UBS Brésil, Sylvia Coutinho, au Conseil d'administration en tant qu'administratrice (communiqué du 30 mars 2016).
- Edenred Capital Partners soutient la start-up OuiTeam visant à recruter en 3 minutes dans la restauration et l'hôtellerie (Actualité du 31 mars 2016).
- Lancement de Ticket Restaurant® Mobile en Italie : L'application de paiement mobile développée par Edenred Italie réinvente l'expérience de la pause-déjeuner traditionnelle en favorisant l'interactivité et en proposant des services additionnels. (Actualité du 31 mai 2016).
- Apple Pay, moyen de paiement simple, sûr et confidentiel, disponible dès l'été 2016 pour les porteurs de la carte Ticket Restaurant® en France (communiqué du 14 juin 2016).
- Lancement de nouvelles solutions pour les restaurateurs affiliés en Italie (communiqué pays du 16 juin 2016) et en Suède (29 juin 2016).
- Gestion des frais professionnels : Edenred Allemagne et Edenred Roumanie lancent Spendeo by Edenred, une solution pour gérer et optimiser les voyages d'affaires des salariés, avant, pendant et après leurs déplacements (Actualité du 21 juin 2016).
- Edenred émet avec succès un emprunt Schuldschein (placement privé de droit allemand), de 250 millions d'euros. Cette opération permet au Groupe d'optimiser et diversifier ses sources de financement (communiqué du 29 juin 2016).
- À Taïwan, Edenred et Carrefour lancent l'E-Voucher Ticket Xpress®, le tout premier service de titre dématérialisé du groupe Carrefour au niveau international (Actualité du 25 août 2016).
- Nominations au sein du Comité exécutif et nouvelle organisation des fonctions opérationnelles (communiqués du 1er juillet et du 19 septembre 2016).
- Investor Day 2016 : Edenred présente Fast Forward, son plan stratégique à trois ans. Le Groupe accélère ainsi sa transformation en posant les bases de nouvelles sources de croissance profitable et durable. (communiqué du 19 octobre 2016).
- Avec Apple Pay, les utilisateurs de la carte Ticket Restaurant® en Espagne pourront régler leurs repas directement avec leur iPhone ou Apple Watch dans tous les restaurants équipés d'un terminal de paiement sans contact. Edenred Espagne est le deuxième pays du groupe Edenred à proposer ce moyen de paiement à ses clients après son lancement en France en juin 2016. (Actualité du 1^{er} décembre 2016).
- Lancement de la carte Ticket Gasolina® en Espagne : un pas de plus pour Edenred dans le déploiement de ses solutions de Gestion des frais professionnels en Europe (Actualité du 23 novembre 2016).
- Edenred propose désormais une solution de paiement en ligne avec Ticket Restaurant® et Ticket EcoCheque®, dédiée aux restaurants et commerces spécialisés ou de proximité, via leur site internet (Actualité du 14 décembre 2016).
- Dans le cadre de la requête qui opposait Edenred à l'État hongrois, décision arbitrale du CIRDI (Centre International de Règlement des Différends relatifs aux Investissements) favorable à Edenred (communiqué du 16 décembre 2016).

Faits Marquants janvier 2017

- En Finlande, Edenred lance une solution de paiement mobile pour le déjeuner (actualité du 19 janvier 2017).
- Edenred devient un leader mondial de la Gestion des frais professionnels : dans le cadre de son plan stratégique Fast Forward, le Groupe porte à 51% sa participation dans UTA en exerçant une option d'achat sur 17% du capital. Deuxième acteur pan-européen, UTA est spécialisé dans les cartes-carburant multi-enseignes, les solutions de péage et les solutions de maintenance (Communiqué du 20 janvier 2017).

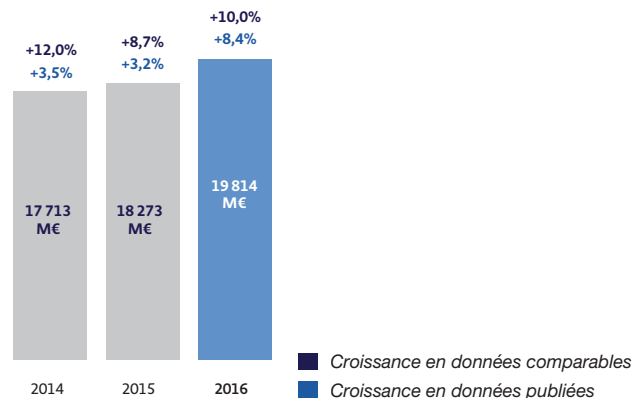
1.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES SUR 3 ANS

Indicateurs clés*	2016	2015	2014
Volume d'émission (en M€)	19 814	18 273	17 713
Chiffre d'affaires (en M€)	1 139	1 069	1 034
• Dont chiffre d'affaires opérationnel	1 073	1 000	958
• Dont chiffre d'affaires financier	66	69	76
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) (en M€)	299	280	261
Résultat d'exploitation courant (en M€)	370	341	343
• Dont Résultat d'exploitation opérationnel	304	272	267
• Dont résultat d'exploitation financier	66	69	76
Résultat net part du Groupe	180	177	164

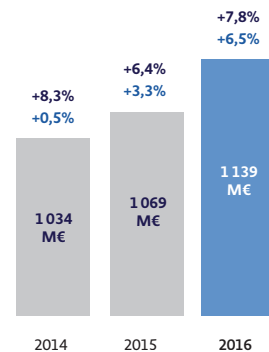
* Les définitions sont affichées dans le lexique présenté au début de ce document.

Croissance en données comparables et publiées

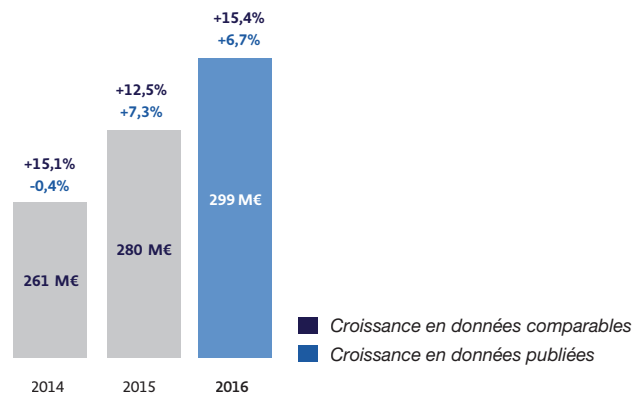
VOLUME D'ÉMISSION EN M€



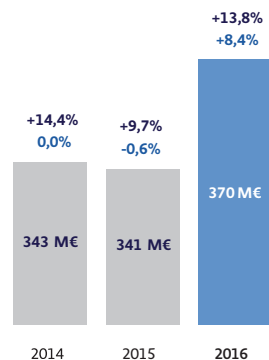
CHIFFRE D'AFFAIRES EN M€



MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT EN M€ (FFO ⁽¹⁾) EN M€



RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT EN M€

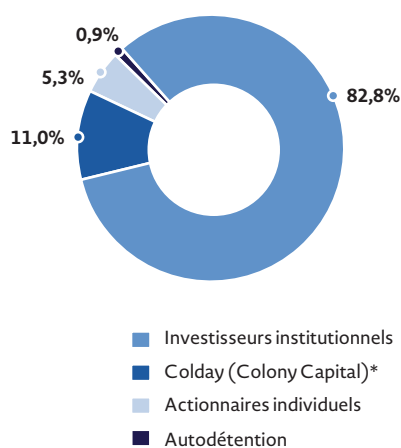


(1) FFO : Funds From Operations.

1.5 INFORMATIONS ACTIONNARIALES

1.5.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

La répartition de l'actionariat est la suivante :



* Le 20 janvier 2017, Colday a annoncé ne plus détenir d'actions d'Edenred

Le flottant représente 88,1% du capital

Pour plus d'informations, partie 7.3, page 288.

1.5.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES ET DIVIDENDE

La politique de dividende vise une distribution d'au moins 80% du résultat net part du Groupe.

Le dividende proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 4 mai 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élèvera à 0,62 euro par action, représentant un taux de distribution du résultat net part du Groupe de 80%. Sous réserve d'approbation à l'Assemblée générale, 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%.

Pour davantage d'information sur l'allocation du capital et le dividende, partie 1.2.3 page 24 et partie 2.1.1.3 page 42.

	2016	2015	2014
Dernier cours de clôture	18,84	17,45	22,96
Dividende en euro	0,62	0,84	0,84
Rendement	3,29%	4,81%	3,66%



1.5.3 CALENDRIER FINANCIER

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2017	18 avril 2017
Assemblée générale des actionnaires	04 mai 2017
Résultats semestriels 2017	25 juillet 2017
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2017	13 octobre 2017

1.6 HISTORIQUE

1.6.1 AVANT 2010 : NAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DE ACCOR SERVICES

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

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

Dans les années 1970, la formule *Ticket Restaurant*[®] est exportée au Brésil, en Italie, en Belgique, en Allemagne et en Espagne.

1980-2000 : Diversification géographique des Avantages aux salariés

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

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

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

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

Dans les années 2000, le Groupe poursuit sa politique de croissance organique avec de nouvelles implantations géographiques, notamment en Chine où est lancée en 2000 la carte restaurant à puce, et au Pérou. Le Groupe renforce également sa présence au Brésil en devenant en 2006 l'actionnaire unique de la société *Ticket Serviços* (détenue auparavant à hauteur de 50% par le Groupe).

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

Acquisitions dans le segment Avantages aux salariés :

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

Acquisitions dans le segment Gestion des frais professionnels :

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

Acquisitions dans le segment Motivation et récompenses :

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



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

- 2007 : PrePay Technologies Ltd, *leader* des cartes prépayées au Royaume-Uni, qui, après l'accord conclu en février 2009 avec

MasterCard Europe, devient PrePay Solutions (détenue à 67% par Edenred) ;

- 2008 : Acquisition de 62% de Motivano UK, société *leader* en solutions électroniques de gestion des avantages aux salariés.

1.6.2 DEPUIS 2010 : FONDATION DU GROUPE EDENRED

Le 29 juin 2010, l'Assemblée générale extraordinaire du groupe Accor approuve la séparation des activités Hôtellerie et Services, donnant ainsi naissance à Edenred, *pure player* des services prépayés, désormais coté à la Bourse de Paris. Cette cotation s'est accompagnée de la mise en place des fondations du Groupe : composition d'un nouveau Conseil d'administration et définition des principes de gouvernance ; constitution d'une nouvelle équipe dirigeante ; création de la marque Edenred ; lancement d'un projet d'entreprise interne, EDEN (Entreprendre Différemment Ensemble) ; et déploiement d'une stratégie.

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

Acquisitions depuis 2010

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

- en octobre 2014 : acquisition de Daripodarki, opérateur sur le marché de la revente de cartes cadeaux mono-enseigne en Russie ;
- au premier trimestre 2015 : acquisition de 34% d'UTA, acteur majeur sur le marché européen des cartes-essence.
- en janvier 2017 : Edenred porte à 51% sa participation dans UTA en exerçant une option d'achat sur 17% du capital.

Joint-venture et alliances depuis 2010

- en avril 2013 : alliance stratégique avec SavingStar, seule société américaine de *couponing* 100% électronique, donnant naissance à *NutriSavings*®. Cette joint-venture est détenue à hauteur de 67% par Edenred, actionnaire majoritaire, et à 33% par SavingStar.
- en juin 2013 : joint-venture avec Banco Espirito Santo (devenu depuis Novo Banco) sur le marché portugais des Avantages aux salariés, par apport de ses activités préexistantes au Portugal, détenue à hauteur de 50% par Edenred, et à 50% par Banco Espirito Santo.
- en juillet 2014 : alliance avec American Express au Mexique pour proposer une solution commune de cartes-essence.
- en juillet 2015 : Partenariat avec le groupe Daimler pour lancer une solution commune sur le marché des cartes-essence au Brésil
- en mai 2016 : finalisation du rapprochement d'Embratec (35%) et d'Edenred (65%) au sein d'une coentreprise, Ticket Log.

Cessions depuis 2010

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

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

1.7 ÉQUIPE DIRIGEANTE

Edenred a choisi pour sa gouvernance d'unir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général afin d'entretenir une forte réactivité sur les plans stratégiques et opérationnel. Pour en savoir davantage sur la gouvernance d'Edenred, rendez-vous au chapitre 5.

1.7.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de ses activités et veille à sa mise en œuvre. La description de ses missions et pouvoirs est présentée au chapitre 5.



Bertrand Dumazy
Président-directeur général d'Edenred SA



Jean-Paul Bailly*
Ancien Président de la RATP
et Président d'Honneur du Groupe la Poste



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



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



Françoise Gri*
Présidente de Françoise Gri Conseil



Bertrand Meheut*
Administrateur de sociétés



Anne Bouverot*
Présidente de Safran Identity & Security



Sylvia Coutinho*
Directrice générale d'UBS Group Brazil



Maëlle Gavet*
Directrice Générale des Opérations de Compass
(depuis janvier 2017)



Jean-Romain Lhomme
Co-Fondateur PJX10



Nadra Moussalem
Président de Colony Capital SAS

* Administrateurs indépendants.

1.7.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général crée le Comité exécutif pour la mise en œuvre des orientations stratégiques déterminées par le Conseil d'administration



Bertrand Dumazy
Président-directeur général d'Edenred SA

Fonctions transverses



Patrick Bataillard
Directeur général Finances



Elie du Pré de Saint Maur
Directeur général Marketing et stratégie



Philippe Dufour
Directeur général Investissements alternatifs



Philippe Relland-Bernard
Directeur général, Affaires juridiques et réglementaires



Jeanne Renard
Directeur général Ressources humaines et Responsabilité sociale



Konstantinos Voyiatzis
Directeur général Technologie et Systèmes d'Informations Stratégiques

Fonctions opérationnelles



Gilles Coccoli
Directeur général Brésil



Elie du Pré de Saint Maur
Directeur général Paiements inter-entreprises



Antoine Dumurgier
Directeur général Gestion des frais professionnels



Arnaud Erulin
Directeur général Europe du Nord, Europe centrale, France et Belgique



Diego Frutos
Directeur général Amérique hispanique et du Nord



Graziella Gavezotti
Directeur général Europe du Sud



Laurent Pellet
Directeur général Asie-Pacifique et Moyen-Orient

1.8 RÉGLEMENTATION

1.8.1 RÉGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

1.8.1.1 Présentation générale

Les Avantages aux salariés bénéficient d'exonérations de charges fiscales et/ou sociales octroyées par les États et destinées à encourager le recours à ces instruments pour atteindre les objectifs fixés par la législation sociale. L'activité Gestion des frais professionnels n'est pas tributaire de l'existence de ce type d'exonérations.

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

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

Les entreprises souhaitant opérer sur le marché des avantages aux salariés peuvent également être soumises à des contraintes légales réglementant le placement de la trésorerie résultant des titres émis mais non encore présentés pour remboursement par les prestataires marchands (tel est par exemple le cas en France et en Roumanie, cf. section 2.1.1.4 du présent document page 42 et Note 4.6 de l'annexe aux comptes consolidés page 185).

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

1.8.1.2 Régime applicable en France

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

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

- l'employeur ne peut attribuer des titres-restaurant qu'aux salariés de son entreprise (étendu aux stagiaires, sous conditions) ;
- depuis avril 2014, le titre-restaurant peut être émis sur support papier ou sous forme dématérialisée (carte, téléphone mobile...) ;
- depuis 2002, les agents de la fonction publique qui ne peuvent, ni bénéficier d'un dispositif de restauration collective compatible avec la localisation de leur poste de travail, ni d'un dispositif de restauration mis en place avec des restaurateurs publics ou privés peuvent se voir attribuer des titres-restaurant ;
- le titre-restaurant étant considéré comme un avantage social, il doit être accordé sur une base égalitaire à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Toutefois, l'employeur peut n'attribuer des titres-restaurant qu'à une partie de ses salariés sur la base de critères objectifs non discriminatoires ;

- l'employeur ne peut accorder à chaque salarié qu'un titre-restaurant par jour de travail effectif ;
- l'employeur détermine librement le montant de la valeur faciale des titres-restaurant qu'il octroie à son personnel : aucune disposition de la réglementation en vigueur n'impose en tant que tel de valeur minimale ou maximale des titres. Toutefois, la valeur des titres-restaurant est, de fait, influencée par les limites légales imposées à la contribution financière des employeurs, notamment par le pourcentage de la participation de l'employeur ainsi que le plafond d'exonération des cotisations sociales.

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

- seul le salarié auquel les titres ont été attribués peut en faire usage ;
- le salarié ne peut régler le repas consommé ou l'achat de préparations alimentaires directement consommables (le cas échéant à réchauffer ou à décongeler) ou de produits laitiers ou de fruits et légumes (qu'ils soient ou non directement consommables) jusqu'à hauteur d'un plafond quotidien de 19 euros ; Le prestataire marchand ne peut rendre la monnaie sur la valeur du titre-restaurant sur support papier, sachant que le paiement se fait au centime d'euros près avec le titre-restaurant dématérialisé ;
- les titres-restaurant ne sont utilisables que les jours travaillés de la semaine, à l'exclusion des dimanches et jours fériés, sauf décision contraire de l'employeur sous sa responsabilité (pour les seuls salariés concernés), avec une mention qui doit être apposée sur le titre-restaurant sur support papier.

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

Avantages fiscaux et sociaux pour l'employeur

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

La part contributive de l'employeur ne bénéficie de l'exonération des cotisations de sécurité sociale que dans la mesure où elle n'excède

pas un plafond fixé et réévalué jusqu'alors chaque année dans la même proportion que la limite supérieure de la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu (CGI, art. 81, 19°). Ce plafond d'exonération a été réévalué à 5,38 euros pour 2017. L'employeur est libre, bien entendu, de porter – tout en respectant les limites de 50% et 60% ci-dessus rappelées – sa part contributive au-delà de ce plafond. Mais, dans une telle hypothèse, la fraction de cette contribution qui excède la limite d'exonération donne lieu à réintégration dans l'assiette de calcul des cotisations de l'entreprise.

Avantages fiscaux pour le salarié

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

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

1.8.1.3 Régime applicable au Brésil

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

Les entreprises qui veulent distribuer des titres-repas ou des titres-alimentation à leurs salariés doivent se faire enregistrer auprès du ministère du Travail brésilien. Les entreprises peuvent ne concéder

le bénéfice des titres-repas qu'à une partie de leurs salariés, à la condition que soient inclus tous les salariés gagnant jusqu'à cinq fois le salaire minimum. L'attribution de titres-repas ne peut pas être réduite, ni suspendue pour des raisons disciplinaires.

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

Depuis 2014, les modalités d'émission et de fonctionnement de certains instruments de paiement électronique sont encadrées par la Banque Centrale brésilienne. Ainsi, bien que les titres-alimentation et les titres-restaurant demeurent sous le contrôle du ministère du Travail et que leur fonctionnement et leur objectif soient identiques, les cartes sur lesquelles ces avantages sont octroyés, sont dorénavant soumises aux règles émanant de la Banque Centrale. Edenred a soumis à la Banque Centrale les demandes d'agrément pour les sociétés concernées par réglementation. Au 31 décembre 2016, ces demandes étaient encore en cours de validation par la Banque Centrale, qui devrait accorder les licences au moment de l'entrée en vigueur effective de ces règles au premier semestre 2017.

Certaines de ces règles imposent un capital social minimum afin de pouvoir émettre les cartes mentionnées ci-dessus, une meilleure connaissance des entreprises ou encore des obligations de contrôle interne renforcées. De même, les fonds des utilisateurs, de l'émission de la carte jusqu'à l'utilisation de ceux-ci auprès des réseaux de commerçants, seront progressivement cantonnés. Edenred se conformera à l'ensemble de ces dispositions dès leur entrée en vigueur.

1.8.2 AUTRES RÉGLEMENTATIONS

1.8.2.1 Au sein de l'Union européenne

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

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

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

Cette exclusion de l'ensemble des Avantages aux salariés est réaffirmée dans la directive (UE) 2015/2366 du 25 novembre 2015 (directive Services de Paiement), qui abroge la directive 2007/64/et encadre les services de paiements au sein de l'Union européenne, notamment l'émission et l'acquisition d'instruments de paiements, et avec laquelle la directive Monnaie électronique est articulée.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET RAPPORT INTÉGRÉ 2016

1.9 Relations contractuelles

Ainsi, cette nouvelle directive Service de Paiement, prévoit l'exclusion claire et inconditionnelle des « instruments valables dans un seul État membre fournis à la demande d'une entreprise ou d'un organisme public et réglementés par une autorité publique nationale ou régionale, à des fins sociales ou fiscales spécifiques, et permettant d'acquérir des biens ou des services spécifiques auprès de fournisseurs ayant conclu un accord commercial avec l'émetteur ».

Les familles de solutions « Motivation et récompenses » et « Gestion des frais professionnels », contiennent en revanche certains programmes qui impliquent l'émission de monnaie électronique, réservée aux établissements dûment agréés et soumis à des règles prudentielles spécifiques. Le Groupe propose ce type de solutions d'une part via sa filiale britannique, PrePay Solutions, établissement de monnaie électronique agréé au Royaume Uni, et d'autre part via les deux établissements de monnaie électronique créés par le Groupe en Italie et en France pour servir les besoins locaux : Edenred Italia Fin S.r.l. et Edenred Paiement SAS. Ces trois établissements peuvent émettre des cartes prépayées qualifiées de monnaie électronique au sens de la directive Monnaie électronique, dans leur pays mais également dans l'ensemble des pays, au sein de l'Union européenne, dans lesquels Edenred a lancé des solutions s'appuyant sur des cartes prépayées qualifiées de monnaie électronique.

Ces établissements répondent à l'ensemble des exigences prudentielles applicables (principalement un certain montant de capital social et des fonds propres déterminés en fonction des volumes traités). La principale règle découlant de la qualification de certains programmes de monnaie électronique tient à l'obligation de protection des fonds reçus en échange de l'émission de monnaie électronique. Ces fonds figurent au bilan sous les Fonds réservés (décrits en section 2.1.1.4 du présent document page 44 et à la Note 4.6 aux comptes consolidés page 185).

En Europe, Edenred suit également les réglementations relatives :

- à la lutte contre le blanchiment et notamment la directive (UE) 2015/849 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme ainsi que la proposition de directive du 5 juillet 2016 amendant cette dernière ;
- à la protection des données personnelles et notamment le règlement (UE) 2016/679 qui s'appliquera directement en mai 2018 dans l'ensemble des États membres ;
- à l'encadrement des commissions d'interchange et notamment le règlement (UE) 2015/751 relatif aux commissions d'interchange sur les transactions de paiement par cartes, qui reprend l'exclusion des Avantages aux salariés évoquée ci-dessus.

1.8.2.2 En dehors de l'Union Européenne

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

Dans plusieurs pays, des réglementations sur les services de paiement et/ou la monnaie électronique encadrent parfois ces services avec une approche similaire à celle de l'Union européenne, reconnaissant ainsi les spécificités des Avantages aux salariés proposés par Edenred.

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

1.9 RELATIONS CONTRACTUELLES

1.9.1 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LA CLIENTÈLE

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

Les contrats-cadres avec ces entreprises 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 à l'entreprise

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

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



1.9.2 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES PRESTATAIRES MARCHANDS

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

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

1.9.3 RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES FOURNISSEURS ET PRESTATAIRES DE SERVICES

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

Edenred utilise de nombreux fournisseurs et n'est pas dépendant d'un fournisseur en particulier. Afin de bénéficier d'infrastructures technologiques puissantes, évolutives et sécurisées, le groupe Edenred privilégie les solutions de *clouds* privatifs. Le Groupe a

notamment mis en place au cours de l'année 2016, des contrats cadres mondiaux avec des prestataires de premier ordre pour les solutions *cloud* et les aspects réseaux associés particulièrement exigeants en terme de conformité, de sécurité et de disponibilité. Dans le cadre de la digitalisation des solutions du Groupe, les achats de serveurs informatiques, de cartes plastiques (avec bande magnétique et avec puce), les prestations d'hébergement de serveurs informatiques, les partenariats conclus avec des réseaux d'acquisition et des autorisateurs sont susceptibles de constituer également une part importante des relations contractuelles du Groupe avec des fournisseurs et prestataires de service.

1.10 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

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

comme rappelé à la partie 1.9.3 du présent document et par le biais administratif dans le cadre des procédures de dépôt et d'enregistrement usuelles.

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

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

1.11 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

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



1.12 RISQUES SPÉCIFIQUES ET OPPORTUNITÉS

CONTEXTE

Évolution technologique et dématérialisation des solutions

RISQUES SPÉCIFIQUES À L'ACTIVITÉ

- Le coût de production augmente durant la période de transition du papier à la dématérialisation.
- Les nouveaux entrants prennent habituellement une part de marché limitée mais mettent la pression sur les commissions.
- Pour certaines solutions, une pression sur le *float* est également exercée.
- Les *process* doivent être réadaptés.

OPPORTUNITÉS

- La dématérialisation des solutions (passage au paiement par carte, smartphone...) donne accès à de nombreuses données d'utilisation des solutions et offre des opportunités de croissance par le développement de nouveaux services à valeur ajoutée grâce à l'utilisation intelligente de ces données. Elle réduit également les coûts par rapport aux transactions papier, grâce à la digitalisation des processus et à la mise en place de plateformes régionales mutualisées de traitement des transactions.
- La dématérialisation des solutions permet aussi la mise en place de modèles tarifaires plus fins ainsi qu'un accès direct aux salariés utilisateurs, *via* des applications pour smartphone.
- Enfin, l'expertise d'Edenred en gestion d'écosystèmes de flux transactionnels dématérialisés tel que celui du titre-restaurant, offre l'opportunité d'introduire de façon rapide de nouvelles parties prenantes dans ces écosystèmes (comme par exemple des annonceurs ou des assureurs) qui représentent autant d'opportunités de chiffre d'affaires opérationnel additionnel.

L'ensemble des facteurs de risques et leur gestion sont présentés dans le chapitre 3.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.1	RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	38	2.2	RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED	47
2.1.1	Les résultats consolidés	38		Rappel des activités de la Société	47
2.1.2	Évolutions prévisibles	46		Les résultats en 2016	47
2.1.3	Principaux risques et incertitudes	46		Information relative aux délais de paiement des fournisseurs et des clients	49
2.1.4	Principales transactions avec les parties liées	46		Dépenses non déductibles fiscalement	49
2.1.5	Activité en matière de recherche et développement	46		Activité de la Société en 2016	49
2.1.6	Informations sociales, sociétales et environnementales	46		Opérations sur actions Edenred SA	50
2.1.7	Événements postérieurs à la clôture	46		Opérations de financement	50
				Relation mère-filiales	51
				Ratios	52
				Facteurs de risques	52
				Activité en matière de recherche et développement	52
				Événements postérieurs à la clôture	52
				Évolution et perspectives d'avenir	52

2.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

2.1.1 LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

2.1.1.1 Introduction

L'année 2016 témoigne d'une **croissance soutenue de l'activité et d'une hausse du résultat d'exploitation courant à un niveau record** comme le reflètent les indicateurs clés suivants en données comparables :

- **volume d'émission de 19 814 millions d'euros**, en hausse de +10,0% ;
- **chiffre d'affaires opérationnel de 1 073 millions d'euros**, en hausse de 8,3% ;
- **résultat d'exploitation courant opérationnel de 304 millions d'euros**, en hausse de +17,3% ;
- **marge brute d'autofinancement ⁽¹⁾ (FFO) de 299 millions d'euros**, en hausse de +15,4%.

Ces solides performances s'accompagnent notamment :

- d'une marge d'exploitation courante opérationnelle ⁽²⁾ en hausse de 1,1 point à 28,3% ;
- d'un résultat d'exploitation courant record à 370 millions d'euros malgré des effets de change défavorables de 32 millions d'euros ;
- d'un résultat net part du Groupe de 180 millions d'euros, en hausse de 1,9% ;
- d'une réduction de 49 millions d'euros de l'endettement net à 588 millions d'euros.

Par ailleurs, en 2016, des réalisations significatives ouvrent la voie au succès du plan stratégique *Fast Forward* avec une bonne performance de l'activité Avantages aux salariés, une forte progression du poids de l'activité Gestion des frais professionnels et la poursuite du passage au numérique.

Principaux chiffres du compte de résultat au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	2016	2015	% Variation	
			Publiée	Organique ⁽¹⁾
Volume d'émission	19 814	18 273	+8,4%	+10,0%
Chiffre d'affaires opérationnel	1 073	1 000	+7,3%	+8,3%
Chiffre d'affaires financier	66	69	-4,2%	+0,2%
Chiffre d'affaires total	1 139	1 069	+6,5%	+7,8%
Résultat d'exploitation courant opérationnel	304	272	+11,6%	+17,3%
Résultat d'exploitation courant financier	66	69	-4,2%	-0,2%
Résultat d'exploitation courant total	370	341	+8,4%	+13,8%
Résultat net, part du Groupe	180	177	+1,9%	
Résultat net, part du Groupe par action ⁽²⁾ (en €)	0,78	0,78	+0,8%	

(1) Soit en données comparables (c'est-à-dire à périmètre et taux de change constants).

(2) Nombre d'actions : 230 113 milliers d'actions en 2016 contre 227 773 milliers en 2015.

2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés

Volume d'émission : 19,8 milliards d'euros, en progression de +10,0% en données comparables

En ligne avec l'objectif historique du Groupe à moyen terme visant à réaliser une croissance organique annuelle comprise entre +8% et +14%, le volume d'émission de 2016 s'élève à **19 814 millions d'euros**, en hausse de +10,0% en données comparables, notamment grâce à une croissance de +12,7% au quatrième

trimestre. En données publiées, l'évolution annuelle est de +8,4%, intégrant :

- des effets de périmètre de +5,8%, liés à l'acquisition des actifs d'Embratic au Brésil regroupés au sein d'une co-entreprise détenue à 65% par Edenred et consolidée sur 8 mois par intégration globale, et celle de La Compagnie des Cartes Carburants (LCCC) en France, détenue à 69,2% et consolidée sur 12 mois ;
- des effets de change de -7,4%, liés principalement aux dépréciations du réal brésilien (-4,3%), du peso mexicain (-14,8%) et du bolivar fuerte vénézuélien (-63,6%) par rapport à l'euro.

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

(2) Ce ratio reflète le taux de marge d'exploitation courante opérationnelle en données publiées. Il correspond à : (Résultat d'exploitation courant opérationnel) / (Chiffre d'affaires opérationnel).

(a) Volume d'émission par type de solutions

	Avantages aux salariés	Gestion des frais professionnels	Motivation et récompenses	Programmes sociaux publics	Total
Volume d'émission (en millions d'euros)	14 731	3 842	825	416	19 814
% du VE ⁽¹⁾ total	75%	19%	4%	2%	100%
Croissance organique	+8,5%	+15,1%	+15,4%	NS	+10,0%

(1) VE = Volume d'émission

L'activité **Avantages aux salariés** liée à l'alimentation et à la qualité de vie, qui représente 75% du volume d'émission de 2016, affiche une croissance organique de +8,5%. L'activité **Gestion des frais professionnels**, deuxième moteur de croissance d'Edenred, progresse à un rythme organique soutenu de +15,1% et représente

désormais 19% du volume d'émission, contre 16% en 2015. Les activités de Motivation et récompenses et les Programmes sociaux publics enregistrent une forte croissance et représentent respectivement désormais 4% et 2% du volume d'émission du Groupe en 2016.

(b) Croissance du volume d'émission par région (en données comparables)

Croissance organique	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2016
Amérique latine	+7,5%	+8,7%	+14,3%	+19,4%	+12,4%
Europe	+6,9%	+9,7%	+6,4%	+6,8%	+7,4%
Reste du Monde	+12,1%	+11,1%	+6,0%	+11,8%	+10,3%
TOTAL	+7,4%	+9,3%	+10,2%	+12,7%	+10,0%

L'Amérique latine enregistre un volume d'émission de 9,7 milliards d'euros (soit 49% du total du Groupe), en hausse de +12,4% en données comparables.

Au Brésil, le volume d'émission progresse de +4,2% en données comparables en 2016 dans un environnement économique fortement dégradé. Le volume d'émission des solutions Avantages aux salariés continue à croître légèrement, avec une hausse de +1,2% en données comparables, en dépit d'une augmentation continue du taux de chômage ⁽¹⁾. L'activité Gestion des frais professionnels maintient quant à elle un rythme de croissance soutenu, atteignant +14,0% en données comparables.

En Amérique latine hispanique, le volume d'émission est en hausse de +23,8% en données comparables, illustrant les niveaux de croissance soutenue enregistrés par les activités Gestion des frais professionnels (+14,9% en données comparables) et les activités Avantages aux salariés (+30,5% en données comparables), le Venezuela contribuant pour partie à cette bonne performance grâce à une inflation accrue). Le Mexique, premier pays contributeur de la zone, progresse de +13,3% en données comparables, avec une accélération de la croissance au second semestre.

En Europe, le volume d'émission annuel atteint 9,4 milliards d'euros (soit 47% du total du Groupe), en progression de +7,4% en données comparables.

En Europe hors France, la croissance organique atteint +8,9%. En Italie, le volume d'émission est en hausse de +3,0%. En Allemagne, Edenred a enregistré une progression de plus de 50% de sa solution Ticket Plus® Card. Au Royaume-Uni, la solution Childcare Vouchers® a connu une croissance de +5,9% en données comparables. En Europe centrale, la croissance est de +9,7% en données comparables, le Groupe ayant bénéficié d'une bonne performance commerciale dans un environnement économique qui s'est amélioré. Enfin, l'ensemble des autres pays européens réalise une croissance organique à deux chiffres.

La France enregistre une croissance organique solide de +4,6%, reflétant une nouvelle progression de la solution Ticket Restaurant® (+3,4%). Edenred est leader de la dématérialisation en France avec environ 300 000 utilisateurs de la carte Ticket Restaurant®. Edenred a également bénéficié de la croissance de 7,1% de sa solution de chèques et cartes cadeaux Ticket Kadéos®.

Enfin, le volume d'émission de la zone Reste du Monde augmente de +10,3% en données comparables sur l'année. Cette performance reflète notamment une forte croissance en Turquie, premier pays contributeur de la zone.

(1) Le taux de chômage au Brésil est passé d'environ 9% fin décembre 2015 à environ 12% fin décembre 2016 (source : Banco centrale do Brasil).

Chiffre d'affaires total : 1 139 millions d'euros, en hausse de +7,8% en données comparables

Croissance organique	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2016
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE	+5,8%	+7,8%	+9,6%	+10,2%	+8,3%
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	+6,6%	+5,2%	+12,2%	+9,3%	+8,2%
Chiffre d'affaires opérationnel	+5,9%	+7,3%	+9,9%	+10,0%	+8,3%
Chiffre d'affaires financier	-3,1%	+0,1%	-2,5%	+6,8%	+0,2%
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	+5,2%	+6,9%	+9,1%	+9,9%	+7,8%

Le **chiffre d'affaires total** s'établit en 2016 à **1 139 millions d'euros**, en progression de **+7,8%** en données comparables. Il est composé du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission (80% du chiffre d'affaires total), du chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission (14% du chiffre d'affaires total) et du chiffre d'affaires financier (6% du chiffre d'affaires total).

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

a) Chiffre d'affaires opérationnel total : hausse de +8,3% en données comparables

Le **chiffre d'affaires opérationnel total progresse de +8,3%** en données comparables. Cette croissance reflète notamment une

hausse de +7,6% du chiffre d'affaires opérationnel de l'activité Avantages aux salariés dont le *take-up rate* ⁽¹⁾ est resté stable (+2 points de base) au cours de l'exercice et une hausse de +13,1% du chiffre d'affaires opérationnel de l'activité Gestion des frais professionnels (en données comparables).

Dont chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission : hausse de +8,3% en données comparables

Le **chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission** atteint **918 millions d'euros**, en hausse de **+8,3%** en données comparables. Cette évolution reflète une accélération de la croissance au second semestre en Amérique latine et une croissance européenne en données comparables à un niveau soutenu au cours des trois derniers trimestres.

Croissance du chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission par région (en données comparables)

Croissance organique	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2016
Amérique latine	+6,2%	+6,6%	+12,5%	+14,1%	+9,7%
Europe	+5,1%	+8,9%	+7,3%	+8,0%	+7,4%
Reste du Monde	+7,9%	+8,6%	+2,4%	+0,4%	+4,8%
TOTAL	+5,8%	+7,8%	+9,6%	+10,2%	+8,3%

Dont chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission : hausse de +8,2% en données comparables

Le **chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission** atteint **155 millions d'euros**, en hausse de **+8,2%** en données comparables, reflète notamment d'une bonne performance de l'activité ProwebCE en France.

b) Chiffre d'affaires financier stable en données comparables

Tandis que la croissance du *float* ⁽²⁾ a accéléré, progressant de 165 millions d'euros en 2016 pour atteindre 2 619 millions d'euros, le **chiffre d'affaires financier** atteint **66 millions d'euros**, un niveau quasiment stable en données comparables (+0,2%). Il résulte d'une progression solide en **Amérique latine** (+11,0% en données comparables) et dans le Reste du Monde (+13,3%) compensant la décroissance enregistrée en **Europe** (-12,8% en données comparables) du fait de la baisse des taux d'intérêt.

Résultat d'exploitation courant record à 370 millions d'euros, en hausse de +13,8% en données comparables

Le **résultat d'exploitation** courant correspond au chiffre d'affaires total (opérationnel et financier) diminué des charges d'exploitation ⁽³⁾, amortissements et provisions. 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.

En 2016, le **résultat d'exploitation courant total** progresse de +8,4% en données publiées et atteint le niveau record de **370 millions d'euros**. En données comparables, il augmente de 47 millions d'euros, soit une hausse de **+13,8%**. Les effets de

(1) Ratio entre le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission et le volume d'émission.

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

(3) Les charges d'exploitation correspondent aux coûts d'exploitation et provisions d'exploitation telles que présentées dans la Note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés, page 182.

périmètre contribuent positivement à hauteur de 14 millions d'euros, tandis que les effets de change ont un impact négatif de 32 millions d'euros. Le résultat d'exploitation courant total est composé

du résultat d'exploitation courant opérationnel et du résultat d'exploitation courant financier, égal au chiffre d'affaires financier.

Résultat d'exploitation courant opérationnel 2016 par région :

(en millions d'euros)	2016	2015	% Variation	
			Publiée	Organique
Amérique latine	166	169	-1,8%	+9,6%
Europe	144	118	+22,5%	+23,7%
Reste du Monde	8	8	-3,7%	-3,4%
Structures mondiales	(14)	(23)	-37,9%	-13,9%
TOTAL	304	272	+11,6%	+17,3%

Le **résultat d'exploitation courant opérationnel** (hors chiffre d'affaires financier) est de **304 millions d'euros**, en hausse de **+17,3%** en données comparables. Cette bonne performance reflète un taux de transformation opérationnel ⁽¹⁾ de **56,5%**, en ligne avec l'objectif historique à moyen terme de plus de 50%.

L'**Amérique latine** affiche un résultat d'exploitation courant opérationnel en croissance organique de **+9,6%**, ce qui reflète le maintien de la marge d'exploitation courante opérationnelle à un niveau élevé dans un contexte économique dégradé au Brésil, premier pays de la zone. En **Europe**, la croissance du résultat d'exploitation courant opérationnel atteint une forte croissance de **+23,7%** en données comparables, ce qui traduit une amélioration significative de la marge d'exploitation courante opérationnelle.

La marge d'exploitation courante opérationnelle du Groupe progresse de 1,1 point pour s'établir à 28,3%. Cette évolution reflète une amélioration de 2,2 points de la marge opérationnelle en données comparables compensée par une baisse de 1,1 point résultant d'un effet de périmètre favorable conjugué à un effet de mix géographique défavorable. Celui-ci est lié à l'évolution des taux de change dans les différentes régions dans lesquelles opère le Groupe et qui affichent des différences de profitabilité. Néanmoins, localement, les marges opérationnelles des différentes filiales ne sont pas affectées par l'évolution des taux de change dans la mesure où les produits et les charges de chaque pays sont en monnaies locales.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à **-58 millions d'euros** au 31 décembre 2016 contre -47 millions d'euros en 2015.

Le coût de l'endettement brut s'est élevé à -53 millions d'euros en 2016. Avec les effets des instruments de couverture et les produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie qui ont représenté 13 millions d'euros en 2016, le coût de l'endettement net s'établit à -40 millions d'euros en 2016.

Le groupe Edenred a aussi enregistré un résultat sur effets de change pour -2 millions d'euros et d'autres produits et charges financiers pour -16 millions d'euros.

Résultat avant impôts et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 320 millions d'euros contre 303 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une hausse de **+5,6%** en données publiées.

Impôts

La charge d'impôt s'élève à 102 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 98 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le taux normatif d'impôt du Groupe s'établit à 33,3% au 31 décembre 2016 contre 32,8% au 31 décembre 2015.

Résultat net

Le **résultat net part du Groupe** progresse de 1,9% en 2016 pour s'établir à **180 millions d'euros** contre 177 millions d'euros en 2015.

Il intègre des produits et charges non-récurrents pour un montant net de -26 millions d'euros. Ce montant correspond à des honoraires (-9 millions d'euros) notamment induits par les acquisitions réalisées, des dépréciations d'actifs (-15 millions d'euros) et une intensification des initiatives mises en œuvre dans le cadre d'une optimisation de l'organisation du Groupe (-19 millions d'euros), le solde des autres produits et charges non-récurrents (+17 millions d'euros) incluant notamment l'enregistrement comptable d'une indemnité à percevoir consécutive à la décision rendue le 13 décembre 2016 par le Centre international de règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) dans le cadre de la requête qui opposait Edenred à l'État hongrois.

Le résultat net prend également en compte le résultat financier (-58 millions d'euros contre -47 millions d'euros en 2015), le résultat des sociétés mises en équivalence (8 millions d'euros), les charges d'impôt (-102 millions d'euros) et les intérêts minoritaires (-12 millions d'euros contre -5 millions d'euros en 2015, l'augmentation étant due à la constitution de la co-entreprise Ticket Log au Brésil).

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

2.1.1.3 Dividende et taux de distribution

Fort d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une liquidité solide, Edenred souhaite saisir des opportunités d'investissements de croissance en ligne avec les ambitions stratégiques du plan *Fast Forward*.

Le Groupe a ainsi décidé de proposer la distribution d'un dividende au moins égal à 80% du résultat net part du Groupe.

L'objectif d'Edenred est de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires au travers d'une allocation équilibrée du capital entre investissements et retour aux actionnaires conforme au profil de croissance du Groupe.

Pour davantage d'information sur la stratégie, partie 1.2 à partir de la page 20 et sur l'allocation du capital, partie 1.2.3 page 24.

	2016	2015	2014
Résultat net part du Groupe	180	177	164
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	230	228	227
Résultat net part du Groupe par action (en euros)	0,78	0,78	0,73
Dividende ordinaire par action (en euros) à partir de 2016 ⁽²⁾	0,62 ⁽¹⁾	NA	NA
Taux de distribution sur le résultat net part du Groupe ⁽²⁾	80%	NA	NA
Dividende ordinaire par action (en euros) jusqu'à 2015 ⁽³⁾	NA	0,84	0,84
Taux de distribution sur le résultat courant après impôt ⁽³⁾	NA	96%	97%
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	199	191	191

(1) Proposé à l'Assemblée générale du 4 mai 2017. Les actionnaires auront le choix entre un paiement à 100% en espèces ou un paiement de 50% en espèces et de 50% en actions avec une décote de 10%.

(2) Le taux de distribution est calculé sur le résultat net part du Groupe à partir de l'exercice 2016.

(3) Jusqu'à l'exercice 2015, le taux de distribution était calculé sur le résultat courant après impôt qui s'établit à 203 millions d'euros à fin 2016.

2.1.1.4 Liquidité et sources de financement

Flux de trésorerie ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	410	368
Flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants	413	337
Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	(252)	(315)
Flux de trésorerie des activités de financement	102	26
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur	(72)	(39)
Variation de trésorerie	191	9
Trésorerie ouverture	406	397
Trésorerie clôture	597	406
Variation de trésorerie	191	9

(1) Voir le tableau de financement consolidé page 162 des comptes consolidés et la Note 4.4 de l'annexe aux comptes consolidés page 182.

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 942 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 858 millions au 31 décembre 2015, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (638 millions d'euros), au Royaume-Uni (176 millions d'euros), en Roumanie (54 millions d'euros), aux États-Unis (29 millions d'euros), en Italie (13 millions d'euros), en Uruguay (12 millions d'euros) et en Inde

(10 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 299 millions d'euros en 2016, contre 280 millions d'euros en 2015. La progression de **+15,4%** en données comparables est supérieure à l'objectif de croissance organique annuelle (+10% par an). La détermination du FFO est détaillée dans la partie 2.1.1.5, page 45. Ratios de gestion et indicateurs clés de ce document.

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 2016	Décembre 2015	Variation Déc. 2016/ Déc. 2015
Stocks (nets)	24	19	5
Clients (nets)	1 415	973	442
Autres tiers actifs (nets)	302	272	30
BFR Actif	1 741	1 264	477
Fournisseurs	142	82	60
Autres tiers passifs	229	172	57
Fonds à rembourser	4 182	3 564	618
BFR Passif	4 553	3 818	735
BFR NET NÉGATIF	2 812	2 554	258

Au 31 décembre 2016, le besoin en fonds de roulement négatif du Groupe a augmenté de 258 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

Endettement

Analyse de l'endettement net du Groupe

La position de dette nette à fin 2016 s'établit à 588 millions d'euros contre 637 millions d'euros à fin 2015, après prise en compte :

- de l'allocation du *free cash flow*⁽¹⁾ généré sur l'exercice (352 millions d'euros) à la politique de retour à l'actionnaire pour

un montant total de 149 millions d'euros et aux acquisitions, pour 196 millions d'euros ; et

- des effets de change et éléments non récurrents pour 42 millions d'euros (dont 13 millions d'euros d'effet de change).

Le ratio d'endettement financier net sur excédent brut d'exploitation s'est ainsi amélioré à 1,4 contre 1,6 en 2015.

L'estimation par le groupe Edenred du ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée s'élève à 34%, niveau inchangé par rapport au 31/12/2015 et au-delà du seuil de 30% permettant une notation **Strong Investment Grade** selon les critères de l'agence de notation Standard & Poor's.

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Dettes financières non courantes	1 355	1 476
Autres passifs financiers non courants	50	38
Dettes financières courantes	527	2
Concours bancaires	52	61
Autres passifs financiers courants	37	45
Dettes et autres passifs financiers	2 021	1 622
Actifs financiers courants	(49)	(40)
Autres placements de trésorerie	(735)	(478)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(649)	(467)
Trésorerie et autres actifs financiers courants	(1 433)	(985)
DETTE NETTE	588	637

Au cours de l'exercice, Edenred a commencé à préparer le refinancement de son emprunt obligataire de 510 millions d'euros à échéance octobre 2017 en réalisant un emprunt de type *Schuldschein* (placement privé de droit allemand) de 250 millions d'euros, à taux d'intérêt fixes et variables avec une maturité moyenne de 6,1 ans et un coût de financement moyen de 1,2%.

Edenred a également mis en place au cours de l'exercice deux emprunts bancaires de 250 millions de réals brésiliens chacun⁽²⁾ à échéance 2018 et 2019 et étendu de deux ans sa ligne de crédit revolving (non-utilisée) de 700 millions d'euros jusqu'en juillet 2021 tout en bénéficiant de conditions de financement plus favorables.

(1) Voir détail page suivante

(2) Soit un total de 500 millions de réals brésiliens qui correspond à 146 millions d'euros sur la base du taux de clôture EUR/BRL de 3,43 au 31 décembre 2016.

Ces opérations ont contribué à renforcer le profil d'endettement du Groupe. Le coût moyen de la dette s'élève à 2,5% (1,6% hors dette brésilienne contre 2,0% en 2015). Hormis l'emprunt obligataire à échéance octobre 2017 dont près de la moitié a déjà été refinancée, Edenred n'a pas d'échéance de remboursement majeure avant 2020. La maturité moyenne de sa dette est de 4,4 ans. À travers ces opérations Edenred a également diversifié ses sources de financement et élargi sa base d'investisseurs.

Les dettes financières non courantes sont principalement composées de :

- 237 millions d'euros d'un **emprunt obligataire privé** (225 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,750% avec une maturité au 23 mai 2022 ;
- 256 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (250 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 2,625% avec une maturité au 30 octobre 2020 ;

Au 31 décembre 2016, les échéances des dettes et autres passifs financiers de 2 021 millions d'euros sont réparties à 30% en 2017, 4% en 2018, 5% en 2019, 13% en 2020, 6% en 2021 et 42% après 2022 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	Décembre 2016
Dettes et autres passifs financiers	616	83	97	266	113	846	2 021
TOTAL	616	83	97	266	113	846	2 021

Le coût de la dette financière brute au 31 décembre 2016 s'élève à 3,27% avant couverture et à 2,52% après couverture (cf. Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés page 196).

La maturité des placements financiers (cf. Note 6.3 page 198 et Note 4.6 « Fonds réservés » de l'annexe aux comptes consolidés page 185) se décompose comme suit :

- maturité > 1 an : 30% ;
- maturité < 1 an : 70%.

Les autres placements de trésorerie se décomposent d'une part en 731 millions d'euros de dépôts à terme et assimilés ayant une échéance supérieure à trois mois et d'autre part en 4 millions d'euros de titres de créances négociables (TCN) et obligations ainsi que d'OPCVM.

- 465 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (500 millions d'euros en valeur brute) d'une durée de 10 ans, assorti d'un coupon fixe de 1,375% avec une maturité au 10 mars 2025 ;
- 75 millions d'euros de dette bancaire (250 millions de réals brésiliens) d'une durée de 3 ans au taux fixe de 12,8% et 73 millions d'euros de dette bancaire (250 millions de réals brésiliens) d'une durée de d ans au taux fixe de 11,5%.

Les dettes financières courantes sont principalement composées de :

525 millions d'euros d'un **emprunt obligataire** (800 millions d'euros en valeur brute d'origine avant rachat anticipé de 290 millions d'euros en février 2015) d'une durée de 7 ans, assorti d'un coupon fixe de 3,625% avec une maturité au 6 octobre 2017 ;

La trésorerie & équivalents de trésorerie se composent de 162 millions d'euros de disponibilités et 487 millions d'euros de placements monétaires ayant une échéance inférieure à trois mois.

Marge brute d'autofinancement et free cash flow

Le modèle économique d'Edenred, fortement générateur de *cash flows*, permet d'atteindre une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (**FFO**) record de **299 millions d'euros** en 2016, en progression de **+15,4%** en données comparables et en ligne avec l'objectif de générer une croissance annuelle supérieure à 10%.

Le **free cash flow** généré sur l'exercice s'élève à **352 millions d'euros**. Un montant net total de **149 millions d'euros** a été affecté au titre du dividende et des rachats d'actions, et **196 millions d'euros** ont été dédiés aux acquisitions.

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Excédent brut d'exploitation (EBE)	427	387
Résultat financier	(58)	(46)
Impôt décaissé sociétés	(97)	(104)
Éléments non cash	19	20
Dividendes reçus des sociétés en mise en équivalence	8	23
Marge brute d'autofinancement (FFO)	299	280
Variation BFR	215	129
Variation Fonds réservés	(104)	(41)
Investissements récurrents	(58)	(57)
FREE CASH FLOW	352	311

Capitaux propres

Les capitaux propres part du Groupe sont négatifs à hauteur de **1 230 millions d'euros** au 31 décembre 2016 et 1 454 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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 163 des comptes consolidés.

Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2016 s'élèvent à 187 millions d'euros. Ils s'élevaient à 161 millions d'euros au 31 décembre 2015. La décomposition des engagements est donnée dans la Note 11.5 de l'annexe aux comptes consolidés page 232.

2.1.1.5 Ratios de gestion

Ratios et indicateurs clés

	2016	2015
Croissance du chiffre d'affaires opérationnel en données comparables	+8,3%	+7,0%
Marge opérationnelle d'exploitation	28,3%	27,2%
Marge d'exploitation totale	32,5%	31,9%
Croissance du FFO en données comparables (1)	+15,4%	+12,5%
FFO ajusté/Dette nette ajustée (2)	34%*	34%

* L'estimation par le groupe Edenred du ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée s'élève à 34%, niveau inchangé par rapport au 31/12/2015 et au-delà du seuil de 30% permettant une notation Strong Investment Grade selon les critères de l'agence de notation.

(1) Croissance du FFO : (en millions d'euros)

	2016	2015
+ Excédent Brut d'Exploitation	427	387
- Résultat financier	(58)	(46)
- Impôt décaissé sociétés	(97)	(104)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE	19	19
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts	0	1
+ Dividendes reçus des sociétés en mise en équivalence	8	23
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)	299	280
Croissance du FFO en données publiées	+6,5%	+7,3%
Croissance du FFO en données comparables	+15,4%	+12,5%

(2) Ratio FFO ajusté/dette nette ajustée : (en millions d'euros)

	2016	2015
Dette nette/(cash) fin de période	588	637
Ajustement Standard & Poor's :	233	162
Dette nette/(cash) ajustée	821	799
Excédent Brut d'Exploitation	427	388
Ajustement Standard & Poor's :	(147)	(114)
FFO ajusté	280	274
FFO ajusté/Dette nette ajustée	34%*	34%

* L'estimation par le groupe Edenred du ratio de marge brute d'autofinancement ajustée sur dette nette ajustée s'élève à 34%, niveau inchangé par rapport au 31/12/2015 et au-delà du seuil de 30% permettant une notation Strong Investment Grade selon les critères de l'agence de notation.

2.1.1.6 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2016, 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 2017 sont décrites dans le chapitre 1 du Document de Référence page 24.

2.1.3 PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté au cours de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la partie 3 Facteurs de risques en page 53 du Document de Référence.

L'emprunt obligataire de 800 millions d'euros émis le 6 octobre 2010 pour une durée de 7 ans dont 290 millions d'euros ont été rachetés par anticipation en février 2015, celui de 225 millions d'euros émis le 23 mai 2012 pour une durée de 10 ans, celui de 250 millions d'euros émis le 30 octobre 2013 pour une durée de 7 ans et celui de 500 millions d'euros émis le 10 mars 2015 pour une durée de 10 ans ne présentent aucun risque lié à la notation, ces derniers ayant fait l'objet d'une notation spécifique à sa mise en place selon les usages de place.

2.1.4 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés page 230.

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 67.

2.1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les événements postérieurs à la clôture sont détaillés dans la Note 3.4 de l'annexe aux comptes consolidés page 174.

2.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EDENRED

RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

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

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

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

LES RÉSULTATS EN 2016

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 30 millions d'euros en 2016 équivalent au chiffre d'affaires de 2015. 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 prestations de *Master Services Agreement*, prestations informatique, frais de personnels détachés et divers frais annexes.

Répartition du chiffre d'affaires d'Edenred SA

(en millions euros)	2016	2015	Répartition (en %)
Prestations de services			
• <i>Mutual costs</i>			
Prestations informatiques	9	7	28,12%
<i>Master Services Agreement</i>	17	18	57,66%
Autres	1	2	3,22%
Frais de personnel	3	3	11%
TOTAL	30	30	100%

Résultat d'exploitation

Les autres produits, production immobilisée et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 51 millions d'euros en 2016 contre 87 millions d'euros en 2015. La variation de -36 millions s'explique essentiellement par la diminution des transferts de charges à répartir sur frais d'émission d'emprunt pour -29 millions et la reprise sur les indemnités de retraites de 8 millions d'euros en 2015.

Le résultat d'exploitation est de -24 millions d'euros en 2016 contre -19 millions d'euros en 2015.

Les charges d'exploitation ont atteint 106 millions d'euros en 2016 contre 136 millions d'euros en 2015.

Les autres achats et charges externes atteignent 46 millions d'euros en 2016 contre 74 millions d'euros en 2015. La variation provient des frais d'émissions sur l'emprunt obligataire de 2015.

Les coûts de personnel s'élèvent à 34 millions d'euros en 2016 contre 39 millions d'euros en 2015.

Les dotations d'exploitation aux amortissements ont atteint 4 millions d'euros en 2016 contre 3 millions en 2015.

La dotation aux provisions pour les indemnités de retraite est constituée d'une provision de 2 millions d'euros et d'une reprise de 1 million d'euros en 2016 contre une provision de 1 million d'euros et une reprise de 8 millions d'euros en 2015.

Résultat financier

Le résultat financier représente un profit de 213 millions d'euros contre 190 millions d'euros en 2015.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des titres et risques filiales, a représenté un produit net de 37 millions d'euros. En 2016, les mouvements de l'année se décomposent en -10 millions d'euros de dotations sur titres de participations, 44 millions d'euros de reprises sur titres de participations et, 2,2 millions d'euros de reprises sur risques filiales.



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la société mère Edenred

Concernant les mouvements sur les dépréciations de titres de participations, il s'agit essentiellement d'une dotation sur la filiale Veninvest Quattro pour -2 millions d'euros, sur Edenred Maroc pour -2 millions d'euros, une reprise sur titres de 22 millions sur Edenred France, une reprise de 9 millions sur les titres Surfgold Singapore, et une reprise de 3 millions sur Surfgold India.

Concernant la reprise pour risques filiales, il s'agit essentiellement d'une reprise pour risque de 1 million d'euros pour Edenred Portugal, et une reprise de 1 million d'euros sur Edenred Maroc.

Le montant des produits de participation s'élève en 2016 à 188 millions d'euros contre 194 millions d'euros en 2015. Les principales participations ayant versé un dividende sont Edenred Belgium (93 millions d'euros), Edenred France (39 millions d'euros), Saminvest (34 millions d'euros), Edenred Espagne (9 millions d'euros), ASM (7 millions).

Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt présente un profit de 190 millions d'euros contre 171 millions d'euros en 2015.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 15 millions d'euros contre une perte de -33 millions d'euros en 2015.

La variation de 48 millions est essentiellement due à la différence entre la moins-value de cession en 2015 sur les entités Shanghai Yagao Meal, Beijing Yagoo Meal et Edenred China de 30 millions, la dépréciation d'un actif incorporel pour -5 millions sur l'exercice 2016 ainsi qu'un produit net de dépréciation de 22 millions relatif au dédommagement du gouvernement hongrois sur la modification du cadre réglementaire et fiscal lié aux conditions d'émission des titres restaurant et titres alimentaires.

Impôts

Le résultat fiscal de la Société est bénéficiaire de 5 millions d'euros contre -26 millions d'euros en 2015. Pour rappel, l'option pour le régime de l'intégration fiscale (article 223A du CGI), et l'accord des filiales rentrant dans le périmètre ont été déposés à la Direction des Grandes Entreprises le 18 mars 2011. L'option pour le régime a pris effet au 1^{er} janvier 2011.

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni de 6 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA.

Edenred SA a constaté un impôt groupe de 2 millions sur lequel ont été imputés les crédits impôts rattachés aux retenues à la source.

Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2016, présente un bénéfice de 207 millions d'euros (206 620 521 euros) contre un bénéfice de 137 millions d'euros (137 391 090 euros) en 2015.

Le montant des provisions pour risques et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2016, est de 3 millions d'euros contre 6 millions d'euros en 2015.

La société Edenred SA a versé des dividendes au titre de l'exercice 2015 pour un montant de 192 millions d'euros (191 975 172 euros), soit un montant de 0,84 euro par action, avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant. Cette opération se traduit par la création de 2 862 997 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,24% du capital social). Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros et a été versé le 15 juin 2016.

Au titre de l'exercice 2016, il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende ordinaire de 0,62 euro par action. Le détail de l'affectation du résultat proposé aux actionnaires figure chapitre 8, du Document de Référence.

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



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la société mère Edenred

Dans cette optique, Edenred SA a continué à souscrire sur l'exercice 2016 aux appels de fond Partech VI à hauteur de 5 millions d'euros, et dans de nouveaux investissements détaillés dans le tableau ci-dessous :

Sociétés Filles	% social d'intérêt groupe
Tim talent	24,99%
Zen Chef – 1001 menus	15,27%
Lucky Card	13,04%
Beamery – Seedjobs	7,75%
Finsquare – Invex	9,73%

OPÉRATIONS SUR ACTIONS EDENRED SA

Au 31 décembre 2016, Edenred SA détient 1 805 374 actions propres, soit 0,77% du capital social.

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

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

Le 2 novembre 2014, la Société avait confié à Oddo Corporate Finance l'animation de son titre sur le marché Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Ce contrat a pris fin le 30 septembre 2016.

À compter du 3 octobre 2016, la Société a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Au cours de l'exercice 2016, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a :

- acquis 3 561 639 actions à un cours moyen de 18,16 euros soit un montant global de 64 696 904 euros ;
- cédé 3 742 351 actions à un cours moyen de 18,33 euros soit un montant global de 139 385 815 euros.

Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité sont au 31 décembre 2016 :

- une somme de 1 304 millions d'euros ;
- titres Edenred : 69 288 titres.

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le 29 juin 2016, Edenred a conclu un emprunt de type *Schuldschein* (placement privé de droit allemand), à taux d'intérêt fixes et variables avec des tranches de maturité à 5 et 7 ans résultant en une maturité moyenne de 6,1 ans.

Cette opération, d'un montant initialement prévu de 125 millions d'euros, a été largement sursouscrite, et portée à 250 millions d'euros afin de répondre à la forte demande des investisseurs.

Ces fonds ont été levés à des conditions particulièrement favorables avec un coût de financement moyen d'environ 1,2%, et permettent au Groupe d'abaisser le coût moyen de sa dette, tout en en allongeant la maturité moyenne. Ils viennent également diversifier les sources de financement d'Edenred et élargir sa base d'investisseurs.

Le 21 juillet 2016, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros auprès d'un pool de 14 banques. L'opération permet au groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juillet 2021 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe. L'amendement introduit par ailleurs deux options d'extension d'une année de la maturité, exerçables sur demande d'Edenred et à la discrétion de chaque prêteur.

La dette brute s'élève donc à 1 735 millions d'euros au 31 décembre 2016.

RELATION MÈRE-FILIALES

Edenred SA détient 39 participations directes à 50% et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute sont détaillées ci-dessous :

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

En 2016, son chiffre d'affaires est de 151 175 247 euros contre 144 058 884 euros en 2015. Son résultat courant avant impôt s'élève à 68 204 917 euros contre 46 699 571 euros au cours de l'exercice précédent ;

- **ASM** (306 267 400 euros) est une société française ayant une activité de holding ;

- **Edenred Belgium** (36 608 000 euros) est une société belge, société émettrice des titres-restaurant et autres produits de services prépayés aux entreprises en Belgique.

En 2016, son chiffre d'affaires s'élève à 41 349 314 euros, contre 40 820 748 euros en 2015. Son résultat courant avant impôt s'élève à 48 037 405 euros contre 78 025 380 euros au cours de l'exercice précédent.

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

Filiales et participations	Devises	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA		
Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)		
a) Filiales françaises		
Edenred France 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
ASM 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Edenred Corporate Payment 166-180 bd Gabriel Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Quattro 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Cinq 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Huit 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Saminvest 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	60%
Veninvest Neuf 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Onze 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Douze 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
Veninvest Seize 166-180 bd Gabriel-Péri – 92240 Malakoff	EUR	100%
b) Filiales étrangères		
Surgold India pvt ltd (Singapour)	INR	100%
Edenred (India) PVT Ltd (Inde)	INR	94,90%
Edenred Pte Ltd (Singapour)	SGD	100%
Edenred Espana SA (Espagne)	EUR	99,99%
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	VEF	57%
Edenred Belgium	EUR	100%
Edenred Deutschland GmbH (Allemagne)	EUR	100%
Barclays Voucher Co, Ltd (Japon)	JPY	100%
Inversiones Dix Venezuela, SA	VEF	100%
Edenred Portugal	EUR	50%
Big Pass (Colombie)	COP	100%

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



COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

2.2 Rapport de gestion de la société mère Edenred

RATIOS

Néant.

FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques sont décrits chapitre 3 page 53 du Document de Référence.

ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Néant.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES D'AVENIR

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

FACTEURS DE RISQUES

3.1 RISQUES JURIDIQUES	54	3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS	61
3.1.1 Évolution des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux solutions bénéficiant d'un cadre fiscal spécifique	54	3.4.1 Risque client	61
3.1.2 Évolution du cadre législatif ou réglementaire applicable aux solutions dématérialisées	55	3.4.2 Falsification et vol des titres	61
3.1.3 Protection des marques du Groupe	55	3.4.3 Migration du support papier vers les supports dématérialisés	61
3.2 RISQUES EXOGÈNES	56	3.4.4 Risques liés aux systèmes d'information	62
3.2.1 Risques liés à la conjoncture économique	56	3.4.5 Risques liés à l'environnement	63
3.2.2 Risques liés à la concurrence	56	3.5 RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE ET À LA STRUCTURE DU GROUPE	63
3.2.3 Risque lié aux partenariats et autres accords stratégiques	57	3.5.1 Risques liés à la stratégie de croissance du Groupe	63
3.2.4 Risques liés aux activités internationales	57	3.5.2 Risques liés à la structure du Groupe	64
3.3 RISQUES DE MARCHÉ	58	3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	65
3.3.1 Préambule	58	3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES	65
3.3.2 Risque de taux d'intérêt	58		
3.3.3 Risque de change	59		
3.3.4 Risque de contrepartie	59		
3.3.5 Risque de financement et de liquidité	60		

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

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

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

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

Le système de gestion des risques est décrit de manière plus complète dans le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne en section 5.5 page 144 du document.

3.1 RISQUES JURIDIQUES

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

Identification du risque

Certaines solutions du Groupe sont soumises à des réglementations nationales instituant un cadre législatif (fiscal, social, etc.) afin d'encourager le recours aux services qu'elles adressent. Ces dispositions concernent essentiellement les Avantages aux salariés, et notamment *Ticket Restaurant*® et *Ticket Alimentación*®. Les Avantages aux salariés ont représenté 75% du volume d'émission du Groupe en 2016.

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

Le lecteur est également invité à se reporter à la section 1.8 Réglementation page 32 pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe, et notamment à la présentation de la réglementation française et de la réglementation brésilienne figurant respectivement aux sections 1.8.1.2 et 1.8.1.3 du présent Document page 32.

Gestion du risque

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

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

3.1.2 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 70% du volume d'émission du Groupe au 31 décembre 2016) 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 législatif lié à la dématérialisation des titres papiers est en évolution, souvent dans un contexte politique favorisant la mise en place de mesures techniquement ou financièrement contraignantes. La réglementation de certaines cartes-cadeaux et des autres cartes de paiement, par exemple, évolue vers un cadre plus strict. Ces mesures plus contraignantes concernent notamment l'information à fournir aux entreprises et aux salariés lors de la vente de cartes, les commissions et cotisations facturées aux entreprises ou encore le traitement des cartes partiellement non utilisées à leur dates d'expiration (dans certains pays, l'émetteur doit rembourser à l'entreprise 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 légales et réglementaires pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités. Ces contraintes

sont parfois imprévisibles et peuvent nécessiter la mobilisation de ressources et d'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 spécialisés dans l'émission de titres dématérialisés relevant de la monnaie électronique ou de services de paiement ont été créés et fonctionnent sous la tutelle locale des autorités de contrôle, comme par exemple en France, en Italie et au Royaume-Uni, afin de répondre aux exigences législatives ou réglementaires. Le Groupe a également suivi des programmes de formation et de sensibilisation au sein de ses filiales autour de problématiques liées à l'évolution des supports des solutions qu'elles proposent, comme la protection des données personnelles et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

De plus, le groupe Edenred a décidé de créer une direction de la conformité, en charge notamment d'accompagner les filiales dans la gestion de l'enjeu de conformité avec les lois et les réglementations mentionnées en section 1.8.2 de ce document. Cette direction contribue à s'assurer de la conformité des activités localement et de la cohérence des politiques et procédures mises en place. Dans cette perspective, une révision de la politique de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme a été initiée.

3.1.3 PROTECTION DES MARQUES DU GROUPE

Identification du risque

Le Groupe est propriétaire de marques reconnues telles que *Ticket Restaurant*® ou *Ticket Alimentación*® dans les pays dans lesquels il est présent (hors Portugal). 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 mondial permet au Groupe d'être informé du dépôt, par des tiers, de marques ou noms de domaine identiques ou similaires à ceux du Groupe. Il prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions administratives, judiciaires, ou extra-judiciaires pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle.

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

3.2 RISQUES EXOGÈNES

3.2.1 RISQUES LIÉS 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 un effet direct sur le volume des titres émis par le Groupe et sur ses résultats. Un ralentissement de l'activité économique entraînant faillites et fermetures aurait pour effet de réduire le nombre de clients du Groupe. En outre, une augmentation du taux de chômage aurait pour effet de réduire, pour chaque client, le nombre de salariés bénéficiaires des solutions du Groupe. Par ailleurs, la progression de la valeur unitaire des titres émis par le Groupe est influencée par le taux d'inflation. Enfin, les revenus financiers du Groupe (les revenus financiers générés par le *float* résultant de l'intervalle entre le paiement du prix des titres et leur

remboursement) dépendent à la fois du volume de titres émis, et donc des facteurs économiques décrits ci-dessus, et des taux d'intérêt du marché (cf. section 3.3.2 « Risque de taux d'intérêt » du présent Document page 58).

Gestion du risque

Grâce à sa présence dans 42 pays assurant une exposition au risque diversifiée, le Groupe est moins sensible aux difficultés inhérentes à un pays donné. Le Groupe est exposé aux difficultés macroéconomiques au Brésil, tout en bénéficiant d'une accélération de la croissance en Europe. Les pays les plus importants pour le Groupe en volume d'émission sont le Brésil (premier contributeur), la France et le Mexique. Ils réalisent à eux trois 62% du volume d'émission du Groupe et 61% du résultat d'exploitation (EBIT).

3.2.2 RISQUES LIÉS 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 1.1.2.1 « Un savoir-faire et un positionnement unique, 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 dans certains pays économiquement fragiles, un risque, 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 et d'innovation par rapport à ses concurrents en termes d'offre de produits, de positionnement d'expérience client 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.

Enfin, le Groupe se développe dans de nouveaux segments de marchés (Gestion des frais professionnels, Paiements inter-entreprises) sur lesquels il est à son tour un nouvel entrant prenant des positions au détriment des acteurs en place.

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

3.2.3 RISQUE LIÉ AUX PARTENARIATS ET AUTRES ACCORDS STRATÉGIQUES

Identification du risque

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

Notamment 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. Par conséquent, 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 équipe en charge des partenariats, de la stratégie et de la veille concurrentielle. Cette nouvelle équipe identifie les risques en amont tout en déterminant de nouveaux partenariats susceptibles de remplacer les partenariats existants.

3.2.4 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 2016, environ 58% du volume d'émission du Groupe a été réalisé dans les pays émergents.

Les risques liés aux activités internationales encourus par le Groupe sont divers. Les changements inattendus ou arbitraires en matière de réglementation, notamment fiscale, l'instabilité économique et les changements politiques affectant région et Pays sont autant de facteurs de risques auxquels doit faire face le Groupe. Certains pays maintiennent des contrôles de change 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⁽¹⁾, à une éventuelle insuffisance de la protection des données informatiques.

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

Gestion du risque

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

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

(1) Voir chapitre 6 Note 6.6 Risque de change page 205

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 (Taux d'intérêts, de financement et liquidité ...), au risque de contrepartie et au risque de taux de change. Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées en Note 6.6 des comptes consolidés page 202.

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) à gérer les risques de taux et de change, une mission centralisée au niveau de la Direction Trésorerie et Financement, rattachée au Directeur général Finance.

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 Back-Office) permettant d'intervenir sur les marchés financiers selon les pratiques 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 principalement en euros (92%) 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 2016, la part de la dette à taux fixe après couverture s'élève à 16% de la dette brute totale et à taux variable à 84% (cf. Note 6.6 « Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés », paragraphe 1 « Impact des couvertures dans l'annexe aux comptes consolidés » page 203).

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 2 329 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont en valeur brute, 1 387 millions d'euros en Trésorerie et autres placements de trésorerie (cf. Note 6.3 « Trésorerie et autres placements de

trésorerie », dans l'annexe aux comptes consolidés page 198) et 942 millions d'euros en Fonds réservés (cf. Note 4.6 « Variation du besoin en fonds de roulement », paragraphe « Fonds réservés », dans l'annexe aux comptes consolidés page 185).

Le taux de placement moyen s'élève à 2,7% au 31 décembre 2016 et 2,9% au 31 décembre 2015.

Une variation des taux de 100 points de base aurait un impact de l'ordre de 10 millions d'euros sur les produits d'intérêt du Groupe en 2017. 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 2016.

Les placements dont les maturités sont supérieures à un an représentent 30% au 31 décembre 2016 et 29% au 31 décembre 2015.

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 liés à la couverture de la dette financière portent sur un encours notionnel net de 1 505 millions d'euros. La dette

financière étant de 1 882 millions d'euros. Les instruments de couverture relatifs aux placements portent quant à eux sur un encours notionnel en contre-valeur de 367 millions d'euros.

Ces instruments sont présentés en Note 6.6 « Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés », paragraphe « Instruments financiers et instruments financiers dérivés dans l'annexe aux comptes consolidés » page 208.

L'impact d'une variation des taux d'intérêt de 100 points de base sur la dette brute de 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2016 est présenté en Note 6.6 « Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés », paragraphe « Sensibilité au risque de taux », dans l'annexe aux comptes consolidés page 204.

3.3.3 RISQUE DE CHANGE

Identification du risque

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

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

À la date de clôture de l'exercice 2016, la Société dispose d'instruments de couverture de change sur des flux de capitaux dont les maturités sont inférieures à 12 mois à la date de clôture pour des montants notionnels limités.

Le montant des gains et pertes de change sur le compte de résultat de l'exercice 2016 est présenté en Note 6.1 « Éléments financiers », paragraphe « Résultat financier », dans l'annexe aux comptes consolidés page 196.

L'impact d'une variation de 10% du taux de change des principales devises est présenté en Note 6.6 « Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés », paragraphe « Risque de change » : analyse par devise, couverture risque de change, Sensibilité au risque de change, dans l'annexe aux comptes consolidés page 205.

Gestion du risque

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

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

3.3.4 RISQUE DE CONTREPARTIE

Identification du risque

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

Gestion du risque

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

Les détails sur les contreparties avec lesquelles le Groupe travaille sont présentés en Note 6.6 « Instruments Financiers et Gestion des risques de marchés », paragraphe « Risque de crédit et de contrepartie », dans l'annexe aux comptes consolidés page 207.

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 l'autorise 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, placements privés, bancaires...) et ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées à des détenteurs d'intérêt ne conférant pas le contrôle) et d'autre part, par les flux futurs de paiements sur les instruments dérivés (voir Note 6.6 paragraphe « Risque de liquidité des comptes consolidés », page 206).

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

Gestion du risque

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe vise à réduire son exposition (a) en centralisant ses sources de financement au niveau de la Direction Trésorerie et Financement ; (b) en faisant appel à des sources de financement diversifiées (c) en gérant une part significative de ses financements à moyen terme et ce à moindre coût (d) en maintenant des sources de financement disponibles à tout moment (e) en n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

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

Edenred dispose en permanence de lignes de crédits confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (cf. Note 6.4 « Dettes financières et autres passifs financiers, Dettes financières, Analyse par échéance », paragraphe 2 « Lignes de crédit », dans l'annexe aux comptes consolidés page 200). Ainsi, au 31 décembre 2016, Edenred disposait de 700 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées avec une échéance à fin juillet 2021.

Concernant les actifs placés, le Groupe veille à ce qu'ils puissent être investis, cédés ou clôturés dans un délai maximum de cinq jours ouvrés. La majeure partie des supports d'investissement est constituée de dépôts à terme bancaire à taux fixe, de comptes bancaires financiers rémunérés ou de titres de créances négociables (TCN) sous forme de certificats de dépôt principalement. Le détail des actifs placés est présenté en Note 6.3 « Trésorerie et autres placements de trésorerie », dans l'annexe aux comptes consolidés page 198.

3.4 RISQUES OPÉRATIONNELS

3.4.1 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 puisqu'aucun client d'Edenred facturé en 2016 ne représente une part significative du chiffre d'affaires et le poste client est réparti sur plusieurs dizaines de milliers de comptes.

Gestion du risque

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

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

3.4.2 FALSIFICATION ET VOL DES TITRES

Identification du risque

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

Gestion du risque

Afin de limiter le risque, le Groupe accélère la migration de ses produits du support papier vers les supports dématérialisés comme développé ci-après. Parallèlement, le Groupe dispose de ressources dédiées à la prévention des fraudes. Enfin, le Groupe poursuit une politique d'assurance en matière de fraude décrite dans la section 3.7 Transfert des risques sur le marché des assurances, page 65.

3.4.3 MIGRATION DU SUPPORT PAPIER VERS LES SUPPORTS DÉMATÉRIALISÉS

Identification du risque

Le Groupe développe les supports électroniques (cartes, internet, téléphonie mobile) pour ses différentes solutions. Si la migration du support papier vers les supports dématérialisés (cf. la section 1.2.2.1, page 22) présente des opportunités pour accroître le volume des titres émis et pour vendre des services à valeur ajoutée, tout en réduisant le risque de vol de titres, elle comporte également un certain nombre de risques, comme par exemple des fraudes par duplication de cartes magnétiques (*skimming*) ou encore les risques liés à la cyber-criminalité. Cette migration pourrait par ailleurs avoir tendance, pour certaines solutions, à réduire la durée de rétention moyenne du *float*, c'est-à-dire l'intervalle entre la vente des produits et leur remboursement. Enfin, les paiements sur les produits électroniques passent souvent par des réseaux appartenant aux tiers (notamment à des systèmes de paiements ou à des réseaux bancaires), qui prélèvent des commissions et imposent des normes parfois contraignantes et coûteuses, telle que la norme PCI-DSS.

Gestion du risque

L'expérience de la dématérialisation déjà opérée au Brésil par Edenred depuis plusieurs années montre que la réduction de la durée de rétention moyenne du *float* est plus que compensée par l'augmentation du volume d'émission liée à la migration vers les supports dématérialisés. Le passage au support dématérialisé permet le développement de solutions qui ne sont pas envisageables sur support papier, ce qui entraîne au total une augmentation du *float* en valeur. Le passage à la carte s'accompagne de la réduction de certains risques dont notamment le risque lié à la production et au stockage de ces titres papiers, le risque en cours de transport, et la falsification des titres. Par ailleurs, la sécurité des cartes et des transactions peut être améliorée par des moyens techniques comme l'instauration de carte à puce, le renforcement des contrôles des terminaux de paiements ou de normes internationales, améliorant l'entreprise et la sécurité de ses données.

3.4.4 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 et confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des centres de données ou des réseaux, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, ou toute utilisation frauduleuse de données pourraient perturber l'activité du Groupe.

Gestion du risque

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

De plus, le Groupe développe et déploie des systèmes d'information spécifiques à son métier dans ses filiales afin de favoriser les synergies et diminuer les risques.

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

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

Depuis janvier 2015, le Groupe a mis en place une solution de transfert du risque numérique dédiée décrite dans la section 3.7 Transfert des risques sur le marché des assurances, page 65.

Disponibilité des systèmes d'information

Les équipes informatiques s'assurent de la disponibilité du système d'information en mettant en œuvre (soit au niveau filiale, soit au niveau Groupe) les moyens suivants :

- Logiciel de « monitoring » des infrastructures ;
- Applications de remontées d'alertes ;
- Équipes organisées pour couvrir en continu les heures ouvrées au niveau local/régional ou global ;
- Personnel mobilisé en astreintes pour la couverture du support en dehors des heures ouvrées ;
- Plan de contingence technique pour organiser les bascules d'environnements lorsque nécessaire.

En 2016, certaines filiales telles que la France, le Royaume-Uni et le Mexique disposent de moyens pour assurer une continuité ou reprise partielle d'activité informatique en cas de sinistre majeur dans les *Data Centers*.

Protection des données

Les équipes informatiques s'assurent de la protection des données en mettant en œuvre (soit au niveau filiale, soit au niveau Groupe) les moyens suivants :

- Gestion des droits d'accès utilisateurs ;
- Monitoring renforcé des comptes administrateurs à privilèges ;
- Filtrage applicatif intra data center (communication entre les tiers applicatifs Frontaux, Serveurs et Bases de Données) ;
- Chiffrement des données lorsque nécessaire (dans les bases de données et/ou dans les transmissions) ;
- Cryptage des systèmes de stockage de données sur les ordinateurs portables lorsque justifié.

Préservation des données

Les équipes informatiques s'assurent de la préservation des données en mettant en œuvre (soit au niveau filiale, soit au niveau Groupe) les moyens suivants :

- Sauvegardes programmées périodiques des environnements applicatifs avec rétention en fonction des exigences pays ;
- Sauvegardes programmées périodiques des bases de données avec rétention en fonction des exigences pays ;
- Mise à disposition des utilisateurs d'espaces de stockage sécurisés pour la sauvegarde de leurs documents bureautiques ;
- Sauvegarde programmée des boîtes de courrier électroniques avec une rétention de 6 mois glissants.

Gestion de la qualité du code des programmes informatiques

Les équipes informatiques s'assurent de la qualité des programmes informatiques en mettant en œuvre (soit au niveau filiale, soit au niveau Groupe) les moyens suivants :

- Environnements de développement et test dédiés pour chaque applicatif lorsque nécessaire et possible ;
- Environnements de *User Acceptance Testing*, « UAT » dédié systématiquement ;
- Environnements de Pré Production dédié systématique dans lequel sont testés tous les changements applicatifs avant passage définitif en production informatique ;
- Environnements de Production dédiés systématiquement auxquels seuls les utilisateurs habilités ont accès en fonction de leurs habilitations.

Mise en place d'un service *Cloud* privé

Depuis le mois de Novembre 2016, le groupe Edenred a mis en place un *Cloud* privé d'entreprise, lui permettant d'améliorer le niveau de la prévention informatique notamment avec la protection des *Data Centers* et leur niveau de disponibilité, et l'industrialisation de la gestion des incidents et des sauvegardes.

Ce *Cloud* sera accessible au travers d'un nouveau réseau étendu Groupe (WAN) développé conjointement avec British Telecom « BT ».

Ainsi, suite à cette migration le Groupe disposera d'un plan de continuité informatique (DRP – *Disaster Recovery Plan*).

3.4.5 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 93 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

3.5.1 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, ce qui nécessite généralement l'adoption d'une législation spécifique. Par conséquent, avant de s'implanter dans un nouveau marché, le Groupe, à travers sa cellule de pré-développement de nouveaux marchés, vérifie que le cadre fiscal est adapté à ses solutions avant de décider d'une possible implantation.

Par ailleurs, un des objectifs du plan stratégique *Fast Forward* est de mieux équilibrer l'activité du Groupe entre les Avantages aux salariés et d'autres lignes de produits moins voir non soumises aux risques réglementaires : la Gestion des frais professionnels et les Paiements inter-entreprises. Ces nouvelles lignes de produits peuvent constituer des portes d'entrée moins soumises au risque réglementaire.

STRATÉGIE DE CROISSANCE EXTERNE DU GROUPE

Identification du risque

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions. Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles crédibles ou de conclure des transactions au moment opportun et dans des conditions satisfaisantes.

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

La croissance par acquisition implique des risques, et notamment les suivants : (i) les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ; (ii) le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ; (iii) le Groupe pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés ou clients clés des sociétés acquises ; et (iv) la Société pourrait accroître son endettement en vue de financer ces acquisitions. En

conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et les niveaux attendus ou affecter la situation financière de la Société.

Gestion du risque

Lors d'une opération d'acquisition, le Groupe élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en

œuvre. En particulier, les éléments suivants sont rapidement mis en œuvre : audits internes, principes de contrôle interne, déploiement d'outils financier Groupe.

Par ailleurs, un des objectifs du plan stratégique *Fast Forward* est de maximiser la croissance organique du Groupe en s'appuyant sur des leviers de croissance clairement identifiés, comme la croissance sur le segment des TPE/PME ou une meilleure gestion de la politique tarifaire, réduisant ainsi les risques liés à la croissance externe.

3.5.2 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 2016, les montants nets des goodwill et des immobilisations incorporelles inscrits au bilan consolidé du Groupe s'élevaient respectivement à 904 et 313 millions d'euros. Le Groupe estime que les comptes consolidés pour l'exercice 2016 donnent une image correcte et complète de son patrimoine et de sa situation financière. Toutefois, le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs, par nature imprévisibles, est susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles. Des éventuelles dépréciations significatives pourraient avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe pour l'exercice au cours duquel de telles charges viendraient à être enregistrées.

Gestion du risque

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

RISQUES FISCAUX

Identification du risque

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

Gestion du risque

Les filiales, avec l'appui du département juridique et fiscal et/ou un cabinet extérieur, veillent à être en conformité avec les législations fiscales nationales. Toutefois, le Groupe est actuellement sujet à divers contentieux fiscaux. Ceux-ci sont détaillés dans la Note 10.3 « Litiges » de l'annexe aux comptes consolidés page 228.

RISQUE LIÉ À LA SENSIBILITÉ À LA NOTATION

Identification du risque

La notation des agences de notation repose sur plusieurs critères dont la capacité de remboursement de l'entreprise évaluée, sa situation de liquidité, certains ratios financiers, son profil opérationnel ou encore sa situation financière. 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 lesquels le Groupe opère sont pris en compte. Ces divers profils de risque (business, financier et autres) sont évalués par les agences de notation selon des standards de place.

Gestion du risque

Le Groupe vise à maintenir une structure financière solide, en ligne avec les critères de Standard & Poor's, permettant une notation *Investment Grade*. À cet égard, Edenred présente un niveau de ratio « FFO ajusté/dette nette ajustée » de 34%, à fin 2016. (cf. Note 2.1.1.5 « Ratios et indicateurs clés », page 45).

Le groupe Edenred bénéficie d'un rating BBB+/perspective stable auprès de S&P depuis juin 2010. L'agence de notation a confirmé ce rating dans ses publications des 15 avril 2011, 5 octobre 2011, 27 avril 2012, 23 octobre 2012, 26 mars 2013, 22 avril 2014, le 12 mai 2015, le 12 janvier 2016 et le 11 mars 2016. Aucune clause liée à la notation de la Société (éventuel cas d'exigibilité anticipé) n'est contenue dans les contrats relatifs aux dettes obligataires, aux dettes de placement privé et aux dettes bancaires. Chaque emprunt obligataire émis depuis la scission pour un encours total de 1 485 millions d'euros a fait l'objet d'une notation spécifique à leur mise en place selon les usages de place.

3.6 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

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

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la Note 10.3 « Litiges », de l'annexe aux comptes consolidés page 228.

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

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. le chapitre 6 dont la Note 10.2 page 226).

Les provisions pour litiges, constituées dès la réception par le Groupe d'une assignation et en fonction de l'appréciation du risque faite en concertation avec les Conseils externes du Groupe, sont présentées dans la Note 10.2 « Provisions », de l'annexe aux comptes consolidés page 226.

Enfin, Edenred n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan autres que ceux figurant dans la Note 11.5 « Engagements hors bilan » de l'annexe aux comptes consolidés page 232.

3.7 TRANSFERT DES RISQUES SUR LE MARCHÉ DES ASSURANCES

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

Edenred diversifie ses fournisseurs de capacité auprès d'une dizaine d'institutions financières, dont aucune ne porte plus de 30% de la capacité totale transférée par Edenred sur le marché de l'assurance. En 2016, 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 avec des polices locales de « Responsabilité Civile » permettant à l'ensemble du Groupe d'en bénéficier.

Les assurances dites de « Dommages » couvrent les dommages causés aux biens nécessaires à l'exploitation : les machines, les

meubles, les immeubles et les pertes d'exploitations qui seraient consécutives à un événement accidentel (feu, dégât des eaux, chute d'aéronef...). S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés par des polices locales, et *via* le programme du Groupe. Edenred réalise ses activités sur près de 200 sites répartis dans 42 pays à fin 2016.

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

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

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

En 2016, le marché des assurances a permis au Groupe de maintenir le montant des solutions de transferts mises en œuvre.

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



FACTEURS DE RISQUES

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Gouvernance, organisation et diffusion de la démarche de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	68	4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	93
Éléments de méthodologie	69	4.3.1 Ideal green pour préserver l'environnement	93
4.1 INFORMATIONS SOCIALES	70	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	95
4.1.1 Chiffres clés	71	4.3.3 Utilisation durable des ressources	96
4.1.2 Principales politiques RH et réalisations 2015	73	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	99
4.1.3 Annexe bilan social : données chiffrées Groupe 2016	81	4.3.5 Protection de la biodiversité	100
4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES	82	4.3.6 Synthèse des indicateurs environnement 2013-2016	101
Positionnement et objectifs de l'approche sociétale « Ideal » 2013-2016	83	4.4 RAPPORT OTIRSE	102
Vision de l'approche « Ideal 2020 »	83		
4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une alimentation saine	84		
4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	87		
4.2.3 Autres données sociétales	89		
4.2.4 Mesures et évaluation de la performance	92		

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

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

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

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

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

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

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

Cette organisation s'appuie sur deux réseaux mondiaux : celui des correspondants RH et celui des correspondants RSE. Ces réseaux ont pour objectif de mettre en œuvre les politiques Ressources humaines (RH) et Responsabilité sociétale (RSE) et d'animer les plans d'actions locaux.

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

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

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

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

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

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

- aux principaux managers : sous la forme de présentations lors d'événements du Groupe ou à l'occasion de séminaires régionaux ou de fonctions supports, ou *via* la newsletter Managers ;
- à l'ensemble des collaborateurs du Groupe : au travers de communications globales ou sur l'intranet collaboratif, *via* des événements, des newsletters et des blogs ;
- aux parties prenantes externes d'Edenred : la politique sociale, sociétale et environnementale du Groupe, de même que les principales réalisations, sont communiquées *via* le site internet, le Document de Référence et la brochure institutionnelle du Groupe, ainsi qu'au moyen de communiqués de presse dédiés aux actualités.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux

Afin de se conformer aux obligations issues des lois Grenelle II et Warsmann IV, Edenred a redéfini ses indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux en 2012. Ces indicateurs s'inspirent largement du GRI (*Global Reporting Initiative*) et du Pacte Mondial des Nations Unies (*Global compact*) signé en 2016. Une table de concordance des informations publiées dans le présent document avec l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible page 326.

Périmètre de consolidation

Pour les informations sociales, le périmètre de consolidation correspond à 100% du périmètre de consolidation des informations financières. Les informations sociales publiées doivent prendre en

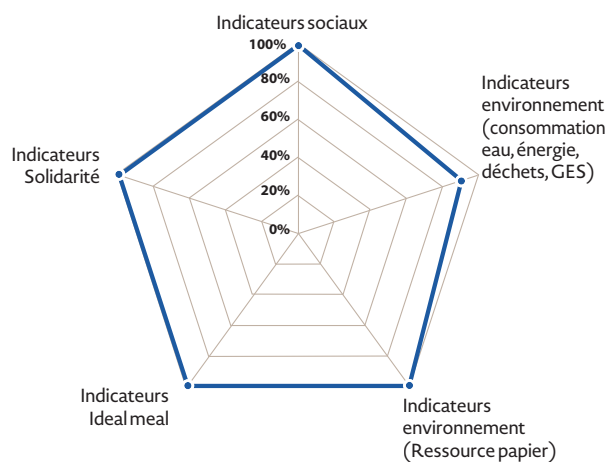
compte toutes les filiales d'Edenred, quels que soient leur statut juridique, pays d'implantation ou taille.

S'agissant des informations sociétales et environnementales, le nombre d'entités soumises au reporting a été élargi chaque année depuis la création d'Edenred pour atteindre **39** pays en 2016 sur les **42** pays du Groupe. Les **trois** filiales restantes sont d'une taille non significative pour les données environnementales et sociétales (moins de cinq collaborateurs dans la filiale). Les données de consommation environnementales (eau, énergie, déchets) ont été collectées et consolidées pour les sites principaux (siège de la filiale, site de production, ainsi que les agences regroupant plus de 50 salariés), le périmètre de reporting sur ces consommations environnementales concerne donc **91%** des collaborateurs du Groupe et **100%** pour les autres types de données environnementales et sociétales.

Les *joint-ventures* dans lesquelles Edenred détient une participation majoritaire sont comptabilisées à 100% à l'exception de celles qui ont été intégrées en cours d'année.

Reporting social, sociétal et environnemental 2016 : taux de couverture sur le périmètre de la loi Grenelle II

TAUX DE COUVERTURE EN % DES EFFECTIFS MOYENS ANNUELS 2016



Recueil et remontée des données RH et RSE

Le processus de collecte et remontée des données RH et RSE a été fiabilisé et sécurisé ces dernières années en étant intégré dans le système d'information utilisé pour la consolidation financière. Le processus annuel actuel est le suivant : la collecte des données est d'abord réalisée par le correspondant local (RSE et/ou RH) pour le pays concerné, avec ensuite une saisie et une validation en local dans le système d'information financier FIRST, outil de

consolidation des comptes au niveau du Groupe. Les données sont ensuite consolidées et leur cohérence validée par le département RH (pour les données sociales) et le département RSE (pour les données sociétales et environnementales). À l'issue du reporting, les données sont exploitées pour alimenter le tableau de bord RH et RSE, diffusé aux réseaux de correspondants et aux directeurs pays. L'objectif de ces tableaux de bord est de fournir une analyse comparative des données par zone et d'accompagner la mise en place de plan d'actions.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

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

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

Les valeurs du groupe Edenred

Esprit entrepreneurial

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

Innovation

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

Performance

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

Simplicité

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

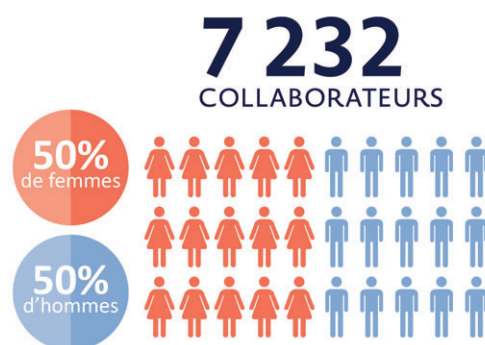
Partage

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

4.1.1 CHIFFRES CLÉS

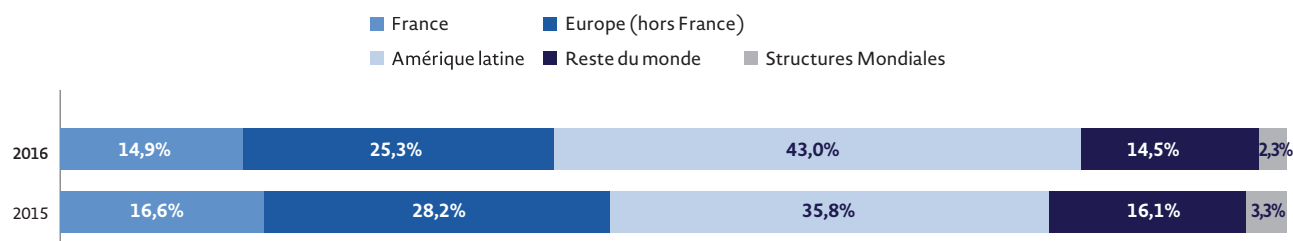
4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, Edenred comptait **7 232** ⁽¹⁾ collaborateurs travaillant dans les différentes filiales du Groupe à travers le monde soit **14,8%** de collaborateurs de plus par rapport à décembre 2015.



Répartition des effectifs par zone géographique

La diversité des implantations géographiques témoigne de l'internationalisation du Groupe : **82,8%** de salariés travaillent en dehors du territoire français à fin 2016.

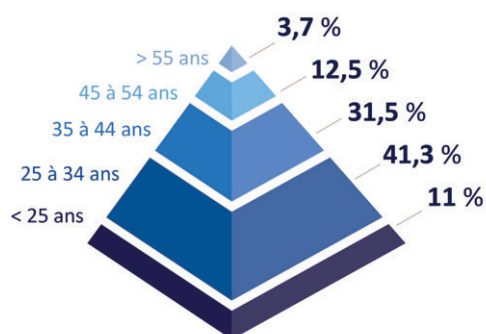


Nota bene : sont reportés dans la rubrique « Structures mondiales » les salariés du Siège en France.

(1) Effectif figé en personnes physiques au 31 décembre 2016.

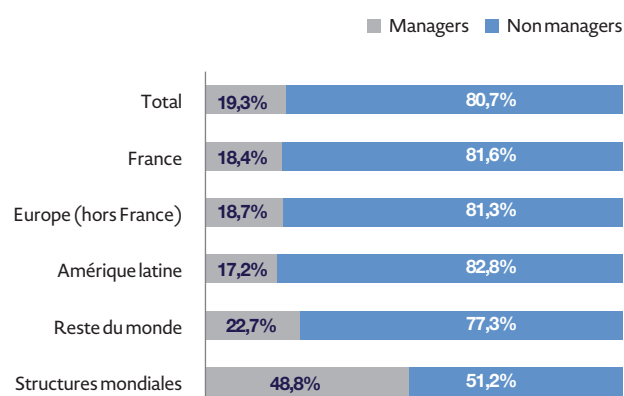
Répartition des effectifs par âge

52,3% des collaborateurs Edenred ont moins de 35 ans.



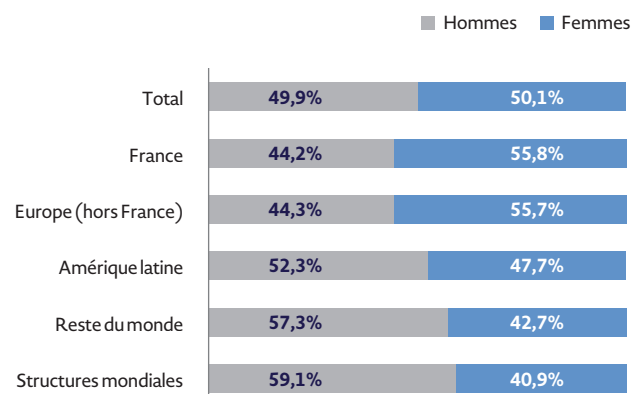
Répartition des effectifs par statut

La notion de manager renvoie aux collaborateurs encadrant une équipe et/ou ayant des responsabilités élevées dans l'organisation. Au 31 décembre 2016, les managers représentent 19,3% des effectifs du Groupe, répartis comme suit :



Répartition des effectifs par genre

Au 31 décembre 2016, les femmes représentent 50,1% des effectifs d'Edenred, réparties comme suit :



4.1.1.2 Entrées et départs au cours de l'année 2016

En 2016, le Groupe a accueilli 2 700 nouveaux salariés ⁽¹⁾ dont 62,7% en Amérique latine, 14,8% en Europe (hors France), 11,4% pour la France, 10,5% pour le Reste du Monde, et 0,6% pour les structures mondiales. 53,4% de ces arrivées ont été réalisées dans le cadre d'un recrutement externe en emploi à durée indéterminée. 34,6% de ces arrivées ont été réalisées dans le cadre de transfert d'activité, suite au rachat de filiales.

Dans le même temps, 1 799 départs ⁽²⁾ ont été recensés dans les différentes filiales. Les départs sont majoritairement (54,6%) intervenus dans le cadre de démissions, de fin de contrats non permanents, de ruptures de période d'essai, de départs en retraite. Les licenciements, tous motifs confondus, représentent 40,4% des départs – dans 89,4% des cas, il s'agit de licenciements individuels.

4.1.1.3 Organisation du travail

L'ensemble des pays respecte la durée légale de travail applicable localement.

En 2016, 95,9% des collaborateurs sont liés au groupe Edenred par un contrat à durée indéterminée et 95,1% des collaborateurs travaillent à temps complet.

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

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

4.1.2 PRINCIPALES POLITIQUES RH ET RÉALISATIONS 2016

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

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

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

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

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

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

Faits marquants Ressources humaines de l'année 2016

Carrières internationales : diffusion d'offres d'emploi internationales afin de favoriser la mobilité de collaborateurs entre pays ;

Mise en place d'un processus de cooptation collégiale pour les recrutements de directeurs pays et de comités de direction pays ;

Poursuite de l'objectif Bien-être au travail : 89,5% des salariés dans une filiale engagée ;

Charte Éthique : élargissement du périmètre d'application aux fournisseurs.

4.1.2.1 Performance des organisations

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

Recruter des collaborateurs dans une optique de long terme

En 2016, Edenred a recruté à l'échelle du Groupe **1 441** collaborateurs en contrat à durée indéterminée, en soutien du développement des activités. Le recrutement est considéré comme un processus critique et géré avec rigueur. Les politiques internes garantissent le respect des principes de non-discrimination et de diversité afin d'aborder le recrutement sans distinction de quelque nature que ce soit.

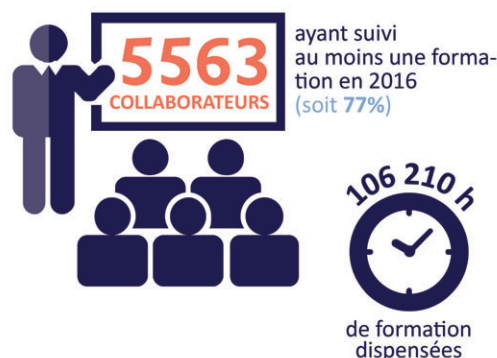
Avant d'ouvrir la recherche à l'externe, les pays étudient tout d'abord les pistes de mobilité interne. En effet, nos organisations locales de petite taille nécessitent de favoriser la mobilité interne pour développer les collaborateurs (compétences, agilité, employabilité) et retenir les talents.

Proposer des formations de qualité tout en répondant aux besoins organisationnels et opérationnels du Groupe

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

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

La formation tient une place importante dans les actions RH chez Edenred. En 2016, **5 563** collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année, soit **76,9%** de l'effectif. Autrement dit, chaque collaborateur présent au 31 décembre 2016 a suivi en moyenne près de **15** heures de formation en 2016. L'ensemble des données chiffrées relatives à la formation figurent page 81.



Les collaborateurs d'Edenred peuvent bénéficier d'actions de formation dès lors que ces formations sont en adéquation avec la stratégie et les besoins de leur entité, ainsi qu'avec leurs objectifs de développement personnel. La plupart des pays sont dotés d'un plan de formation, qui consiste en un programme structuré, cohérent par rapport aux principes clés de la formation, à la stratégie de croissance d'Edenred et au contexte du pays.

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

Les formations au niveau local

Tout en conservant un socle commun relatif à la connaissance générale du Groupe, les programmes de formations pays sont ciblés sur les besoins locaux des métiers et les objectifs à court et moyen terme. Les priorités 2016 ont été les suivantes :

- renforcer les expertises commerciales, technologiques et fonctionnelles :
 - formations à destination des commerciaux (Suède, Hongrie, Espagne, États-Unis),
 - sensibilisation au digital (« Culture digitale pour tous » en France ; « Digital & Innovation Academy » au Brésil),
 - gestion de projet : formation à la méthodologie SCRUM, Service design, Design Thinking (Mexique), sensibilisation à la méthode Agile (PPS),
 - nouvelles technologies IT,
 - formations produits,
 - gestion de la relation client,
- renforcer les compétences managériales ;
- dispenser des formations linguistiques ;
- développer les pratiques de sécurité ;
- favoriser le partage de connaissances, au travers de sessions de *knowledge sharing*, comme celles organisées chez PPS ou au Siège.

Les formations peuvent être réalisées par des experts internes ou des organismes externes. Les modalités pédagogiques peuvent être diverses : présentiel, sessions de partage, formations en ligne, etc.

Les formations au niveau Groupe

À ces programmes locaux s'ajoutent des formations initiées au niveau Groupe, pour répondre aux priorités stratégiques globales. Les priorités 2016 ont concerné plus particulièrement :

- **des formations liées à la stratégie et au développement de nouvelles solutions** : Edenred propose à l'ensemble de ses pays des formations pour leur transition vers la dématérialisation. Destinées aux Directeurs de pays, Directeurs fonctionnels et développeurs, ces formations initiées en 2010 ont pour but d'accompagner le déploiement de solutions numériques dans toutes les zones et de soutenir l'innovation. Depuis 2010, plus de 1700 collaborateurs ont suivi ces formations. En 2016, les formations et sessions de travail avec les pays ont porté en priorité sur :
 - la monétique et les paiements innovants,
 - le mobile,
 - la Gestion des frais professionnels.
- **le programme de diffusion de l'approche managériale Customer Inside**, qui en 2016 s'est centré sur un module pour les Directeurs de pays « Manager dans la complexité ».

Évaluer la performance des collaborateurs

La performance est l'une des cinq valeurs du Groupe. L'évaluation de la performance et des compétences occupe donc une place importante dans les processus RH. Obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs d'Edenred, à tous les niveaux de l'organisation, elle est réalisée au moins une fois par an, en général entre décembre et mars. Certains pays, comme le Japon, l'Autriche, la Pologne, le Mexique, pratiquent en complément des revues d'objectifs à mi-année.

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

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

4.1.2.2 Motivation des collaborateurs

Les 7 232 collaborateurs d'Edenred sont acteurs de la transformation du Groupe. Mobiliser le plein potentiel de chacun est un enjeu clé pour la réussite collective et une ambition partagée par tous les pays.

Offrir une gestion de carrière motivante

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

Le recours à la mobilité interne est encouragé avant le recrutement externe, dans la mesure où les compétences requises sont disponibles. Dans certains pays, les postes à pourvoir font l'objet d'une publication en interne, comme en Inde, au Siège, en Belgique et en Pologne. Ceci est une pratique en cours de développement.

En 2016, afin de renforcer les mobilités de collaborateurs entre pays, Edenred a mis en place une « bourse d'emplois internationaux », qui met à disposition des offres d'emplois pertinentes pour des candidats internationaux.

Plusieurs pays, dont le Royaume-Uni, ont élaboré une Charte du recrutement interne visant à garantir aux salariés de la filiale des chances égales d'accéder à un poste. Dans cette même optique, le Royaume-Uni a instauré un programme de « mission courte durée », où, pendant trois mois, un collaborateur est mis à disposition d'une autre équipe, et ce en vue d'une mobilité éventuelle. La Direction de l'Audit interne d'Edenred International a mis en place un

programme « Guest », permettant à des collaborateurs du Siège ou de pays d'intervenir sur des missions d'audit de courte durée, afin de découvrir de nouveaux métiers et de nouveaux univers ainsi que partager les meilleures pratiques de contrôle interne entre les différentes entités du Groupe.

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

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

Gérer les talents et préparer l'avenir

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

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

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

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

Intégrer les nouveaux collaborateurs et les aider à trouver leur place

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

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

- des sessions collectives d'intégration, offrant à plusieurs nouveaux collaborateurs la possibilité de comprendre l'histoire, la stratégie du Groupe, les spécificités du pays auxquels ils sont rattachés, l'essence et les modes de fonctionnement propres à Edenred ;

- des rendez-vous individuels avec des interlocuteurs clés pour le poste du nouveau collaborateur.

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

- des livrets d'accueil, permettant de donner des informations concrètes, utiles pour le quotidien des nouveaux collaborateurs ; à cet effet, le livret d'accueil Groupe a été réactualisé en 2016 et diffusé auprès des pays ;
- une annonce de l'arrivée des nouveaux venus auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- des sessions de *feedback* avec le RH et/ou le manager N+1, au bout d'un mois, puis trois mois, et enfin six mois (par exemple, au Mexique) ;
- un programme de mentorat proposant des binômes avec un collaborateur plus expérimenté (par exemple pour les VIEs du Groupe, ou encore en Allemagne et en Roumanie).

Les dispositifs de reconnaissance

Au niveau Groupe

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

Depuis la création de ce dispositif en 2011, 91 collaborateurs de tous continents et 16 équipes projets ont ainsi été récompensés.

Au niveau régional ou local

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

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

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

Rémunération et avantages aux salariés

Rémunération

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

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

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

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

La masse salariale brute du Groupe s'élève à **214 millions d'euros** ⁽¹⁾ dont **59,8%** pour l'Europe (incluant les Structures mondiales), **26,9%** pour l'Amérique latine et **13,3%** pour le Reste du Monde, soit une augmentation totale de **5%** par rapport à 2015.

Solutions et services Edenred

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

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

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

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

Association des collaborateurs aux résultats du Groupe

Edenred associe les collaborateurs aux résultats du Groupe de différentes manières en fonction du contexte local. Des systèmes de « Participation aux bénéfices » ou *Profit sharing plan* existent dans quelques filiales, comme au Brésil ou chez ProwebCE en France.

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

En France

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

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

Indépendamment de cet accord mutualisé, les sociétés françaises du Groupe (Siège et France) ont toutes conclu un accord d'intéressement destiné également à associer les salariés aux performances de leur entreprise en les récompensant par une prime collective, en fonction de la réalisation d'une performance définie dans l'accord. Un nouvel accord triennal a été signé en juin 2016 au Siège.

Épargne salariale

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

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

Depuis décembre 2011, les collaborateurs du Siège et d'Edenred France bénéficient par ailleurs d'un Plan d'épargne Groupe pour la retraite collectif (PERCO).

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

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

Fonds de solidarité Edenred

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

Rémunération en capital

Edenred a mis en place une attribution annuelle d'actions de performance au bénéfice d'une population de dirigeants clés et de talents du Groupe, soit environ 350 bénéficiaires au niveau mondial en 2016.

Ce programme de rémunération en capital est d'une durée de trois ans.

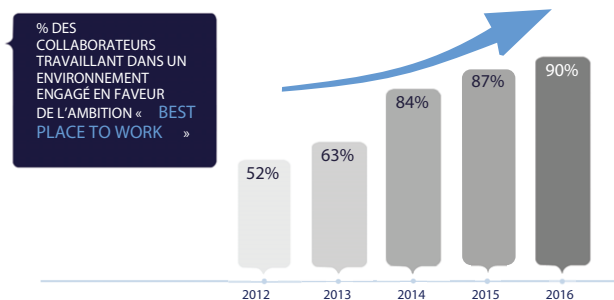
Les conditions de performance sont mesurées sur trois ans pour chacun des trois indicateurs : la progression du volume d'émission, la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) et la performance relative du TSR (*Total Shareholder Return*) Edenred par rapport aux TSR des sociétés du SBF120 (cf. chapitre « Gouvernance » page 140).

4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail

Être une Best Place to Work

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

Notre ambition Best Place To Work



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

évaluent différents items dans chaque pays, tels que l'équilibre vie privée – vie professionnelle, le degré d'autonomie, la qualité du management, de la communication. L'analyse des résultats donne lieu à des plans d'actions, portés par le management et la fonction RH en local.

À fin 2016 :

- **28** entités Edenred ont obtenu une certification externe ou sont engagées dans des démarches de certification de qualité de vie au travail ;
- près de **90%** des collaborateurs travaillent dans un environnement certifié ou engagé dans une démarche de certification de qualité de vie au travail.

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

Œuvrer pour un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée

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

- flexibilité des horaires de travail, comme en Suède, en Finlande, au Royaume-Uni. En Allemagne, l'on dénombre 22 schémas horaires différents, permettant une réelle flexibilité des horaires de travail. La filiale PPS a une politique encadrant la flexibilité des horaires de travail ainsi que le télétravail ;
- le travail à temps partiel est encouragé en Autriche (notamment pour les collaborateurs ayant des enfants en bas âge), de même qu'en Slovaquie ;
- mise à disposition de services de conciergerie, permettant de prendre en charge pour les collaborateurs certaines tâches privées pendant les heures de travail, les déchargeant ainsi de ces démarches ;
- avantages bien-être aux collaborateurs : cours de sport et de danse, ateliers sur le développement d'une alimentation saine et équilibrée, etc. ;
- soutien à la parentalité :
 - soutien lors de la naissance d'un enfant : prime de naissance en Autriche, incitation chez PPS à prendre un congé parental rémunéré en sus du minimum légal, programme « Keep in Touch days » au Royaume-Uni,
 - soutien à la garde d'enfants :
 - en distribuant aux collaborateurs des solutions Edenred pour la garde d'enfants (ex. : Childcare Vouchers® au Royaume-Uni, Ticket Junior® en République tchèque, Ticket CESU en France),
 - en concevant les locaux pour permettre l'accueil des enfants des collaborateurs en cas de maladie ou de besoin de dépannage (Mexique, 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.

Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité

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

Diversité des profils

Edenred est une société multi-locale et tient beaucoup à son multiculturalisme. Le Groupe est conscient que la diversité de ses collaborateurs fait sa force et sa richesse. Les filiales Edenred interviennent sur des marchés variés et complexes : la diversité des collaborateurs reflète la diversité géographique des clients. Ainsi, la filiale de Dubaï regroupe 11 nationalités pour 61 collaborateurs. Chez Edenred Allemagne, on dénombre 11 nationalités et 12 langues parlées pour 100 collaborateurs.

Dans ce contexte, l'égalité des chances s'inscrit dans le principe d'équité qui sous-tend l'ensemble de l'approche RH du Groupe. L'objectif : garantir aux salariés les mêmes perspectives de succès, indépendamment de leur âge, sexe, handicap, religion, etc., à niveau égal de performance, capacité et motivation. Pour mettre en œuvre cet engagement de respect de toute forme de différence, différents accords ont été conclus, avec des plans d'actions ciblés. Edenred est particulièrement vigilant à leur application dans l'ensemble des processus de Ressources humaines, notamment le recrutement, l'accès à la formation, la mobilité professionnelle et la promotion interne. Pour ce faire, la filiale Royaume-Uni a élaboré une politique d'égalité des chances, intitulée *Equal Opportunity Policy*, visant à garantir que les collaborateurs sont recrutés, promus, formés et plus généralement considérés, sur la seule base de leurs compétences et aptitudes, et non en fonction de leur sexe, origine/nationalité, religion, âge, etc. Le management a un rôle majeur dans cette politique : il doit lutter au quotidien contre toute forme de discrimination et sensibiliser les collaborateurs à la gravité de comportements discriminatoires, pouvant donner lieu à des procédures disciplinaires.

Égalité professionnelle hommes-femmes

À fin 2016, les femmes du groupe Edenred représentent **50,1%** des effectifs et occupent **38,3%** des postes de management. Les initiatives prises par les filiales en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes sont de différentes natures :

- une politique formelle en faveur de la non-discrimination et de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes (comme c'est le cas chez PPS, aux États-Unis et au Royaume-Uni) ;
- un accord sur l'égalité professionnelle hommes – femmes, comme celui signé par la France. Cet accord rappelle les principes de respect de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes à tous les stades du parcours professionnel. Il inclut des mesures de nature à lever les éventuels freins à la promotion professionnelle des femmes chez Edenred et des mesures favorisant un exercice partagé de la parentalité entre les hommes et les femmes. Le contrat de génération, entré en vigueur début 2014, engage aussi

l'entreprise à assurer un équilibre hommes/femmes et à préserver un maintien du niveau d'embauche des jeunes et d'emploi des salariés seniors ;

- des études externes sur l'égalité effective des salaires, comme celle conduite en 2016 pour la population d'expatriés ainsi que sur les comités de direction de chaque pays.

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

Edenred a adopté une politique volontariste en signant un premier accord de Groupe (applicable au sein des filiales de la France et du Siège) relatif à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de cet accord triennal, entré en vigueur en janvier 2012, Edenred prend l'engagement de faire progresser le taux de personnes en situation de handicap dans l'effectif. Fin 2014, Edenred a renouvelé son engagement dans le domaine du handicap en signant un nouvel accord triennal. Ce dernier prévoit notamment un plan de maintien dans l'emploi, de communication/sensibilisation, d'actions de formation et d'embauche (avec un objectif minimum de huit embauches, dont trois en CDI, sur la durée de l'accord).

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

- emploi direct de **84** personnes en situation de handicap, comme c'est le cas dans de nombreuses filiales, tels la Turquie, la Chine, Suède, la Slovaquie. La filiale belge a, elle, reconduit en 2015 son partenariat avec un centre de formation et de réadaptation professionnelle (Prorienta) ;
- emploi indirect de personnes en situation de handicap, comme c'est le cas en Espagne, en France et au Corporate pour différentes prestations, ou encore en Italie, conformément à l'accord signé avec la province de Milan, visant l'intégration de collaborateurs en situation de handicap via une entreprise tierce ;
- conception et/ou aménagement des locaux, pour que ceux-ci soient accessibles pour les personnes en situation de handicap ;
- la mission handicap dédiée aux filiales françaises, avec des référents internes. Ceux-ci sont en charge notamment du développement des partenariats de recrutement, de la création et du maintien de partenariats avec le secteur protégé et d'une politique d'achat, du maintien dans l'emploi des collaborateurs reconnus en situation de handicap, de l'information et la sensibilisation des collaborateurs au handicap ;
- plan de maintien dans l'emploi des collaborateurs d'Edenred France avec une dizaine d'aménagements de poste (appareillage auditif, zoom texte pour déficient visuel, ergonomie du poste de travail...) ;
- plan d'accompagnement des parties prenantes en France (Clients, Affiliés, Bénéficiaires), avec mise en place d'une solution innovante pour rendre accessibles l'ensemble de nos solutions aux personnes sourdes et/ou malentendantes ;
- formation des commerciaux d'Edenred France à la politique Handicap d'Edenred ;

- actions de communication et de sensibilisation des collaborateurs d'Edenred France principalement autour de l'accessibilité numérique :
- participation à la Semaine du handicap, avec pour objectif de traiter le handicap au travail sous l'angle de l'égalité des chances *via* notamment l'accessibilité numérique, pour le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap,
- participation à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées : Edenred a remporté le premier prix du premier Hackathon organisé par l'ADAPT dont le thème était « La singularité, moteur de l'innovation ».

Emploi des seniors

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

En 2013, un contrat de génération a été signé par les représentants du personnel des filiales du Siège. Cet accord engage l'entreprise à augmenter le taux de recrutement des moins de 26 ans de deux points et maintenir la proportion de collaborateurs de plus de 45 ans. Les collaborateurs âgés de 55 ans et plus pourront réduire leur temps de travail et opter pour un travail à temps partiel à 80%. L'assiette de cotisation destinée à financer l'assurance vieillesse sera maintenue à hauteur du salaire correspondant à l'activité à temps plein. Un processus de négociation a été engagé pour renouveler l'accord contrat de génération pour 2017.

Favoriser le dialogue social

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

À l'échelon des pays

Les avancées sociales dans les différentes filiales du Groupe témoignent par ailleurs du dynamisme du dialogue social avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel. **63,6%** de salariés Edenred évoluent au sein d'entités dotées d'instances représentatives du personnel et **57,3%** d'entre eux sont actuellement couverts par une convention ou un accord collectif.

45 accords collectifs ont été signés en 2016 dans les différents pays du Groupe sur des thèmes variés : rémunération, participation aux bénéfices, accord de génération, organisation du temps de travail,

santé et sécurité au travail. 4 accords collectifs concernent en particulier la santé et la sécurité.

À l'échelon du Groupe en France

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

Créé en 2011 par accord collectif, le Comité de Groupe est composé de sept représentants des Comités d'entreprise des filiales de la France et d'Edenred International. Son rôle est d'aborder l'ensemble de l'activité, la situation financière, économique et sociale ainsi que les orientations et évolutions stratégiques. Il s'est réuni deux fois en 2016.

À l'échelon européen

La représentation des salariés au niveau national varie entre les pays. Convaincu que l'instauration d'un dialogue européen permettra de développer une conscience européenne et un sentiment d'appartenance commun, le Groupe a créé un Comité d'entreprise européen (European Works Council). Pour ce faire, un Groupe spécial de négociation comprenant des représentants de 13 pays européens, a été mis en place et s'est réuni en juillet 2014 pour négocier les conditions de fonctionnement, les attributions du Comité ainsi que les modalités du dialogue européen. L'accord portant sur le CEE a été signé en septembre 2014. Le Comité d'entreprise européen a vocation à réunir les intérêts de l'entreprise et des salariés, dans une démarche constructive, en traitant de l'ensemble des questions transnationales (c'est-à-dire concernant au moins deux pays) dans un esprit de concertation et de dialogue. Il se réunit une fois par an, en juin pour l'exercice 2016. Il est constitué d'un bureau de quatre représentants et est présidé par le Directeur des Ressources humaines Groupe.

Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs

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

L'ensemble des données chiffrées relatives à la santé et la sécurité figure page 81. En complément, au niveau du Groupe en 2016, il y a eu deux maladies professionnelles reconnues comme telles et ayant entraîné au moins un jour d'absence, neuf accidents du travail ayant entraîné au moins un jour d'absence, et 27 accidents de trajets ayant entraîné au moins un jour d'absence.

La prévention des risques professionnels

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

Pour les entités France et Edenred International

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

Au Brésil

Conformément à la législation en vigueur, l'entreprise réunit chaque année un Comité de prévention des accidents du travail (CIPA). Ce Comité, composé de représentants élus, établit une cartographie des risques identifiés dans chacune des unités de travail dans un document spécifique, régulièrement mis à jour, et met en place des politiques de prévention et des actions de sensibilisation. Un bulletin d'information régulier donne des informations sur la santé au travail, l'ergonomie, la sécurité routière, etc. Des sauveteurs secouristes au travail sont régulièrement formés pour porter secours en cas d'accident.

Protection sociale & autres avantages Santé

Le niveau de couverture des régimes obligatoires étant très variable d'un pays à un autre, chaque entité définit le niveau de couverture complémentaire qu'elle souhaite mettre en place en fonction de son contexte local, son plan de développement et ses capacités

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

- les collaborateurs en situation d'expatriation peuvent bénéficier, outre du régime local, d'un régime de protection sociale internationale spécifique en fonction du pays de destination et du niveau de la couverture sociale locale. Le principe affiché est d'assurer une continuité de la protection sociale par rapport au pays d'origine, notamment sur les droits à la retraite tout en respectant l'équité vis-à-vis des collaborateurs locaux ;
- les filiales de la France et du Siège ont signé un accord de Groupe Frais de santé et Prévoyance en novembre 2010 puis un accord d'entreprise propre à chaque entité, afin que les collaborateurs et leurs familles soient assurés d'une couverture adaptée leur permettant de faire face aux conséquences d'une maladie, d'un accident, d'un décès ou d'une incapacité ;
- au Brésil, la plateforme « Viva Melhor », intégrée au dispositif global des avantages aux salariés, offre aux collaborateurs tous les soins nécessaires pour leur bonne santé et propose des mises en relation avec des psychologues, nutritionnistes, coachs sportifs, médecins, etc.

De nombreuses filiales proposent des examens médicaux à leurs collaborateurs, notamment la République tchèque, la Pologne, 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. Le Mexique par exemple organise chaque année une *Health Week* pour les collaborateurs et leurs familles, avec des tests médicaux gratuits et des réductions tarifaires pour différents examens médicaux. La France organise des actions de sensibilisation à la santé et à la sécurité : Journée découverte santé et sécurité au travail (SST), Journée de lutte contre l'hépatite avec Santé en entreprise, une campagne annuelle de vaccination contre la grippe, une journée centrée sur l'Alimentation saine et équilibrée, une semaine dédiée au bien-être. De façon structurelle, une infirmière et une assistante sociale sont présentes sur le site, à l'écoute des collaborateurs.

4.1.3 ANNEXE BILAN SOCIAL : DONNÉES CHIFFRÉES GROUPE 2016

	France	Europe (hors France)	Amérique latine	Reste du Monde	Structures Mondiales	Total 2016	Total 2015
Effectifs	1 078	1 830	3 110	1 050	164	7 232	6 299
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	92,1%	92,2%	98,8%	97,4%	97,0%	95,9%	95,9%
% femmes	55,8%	55,7%	47,7%	42,7%	40,9%	50,1%	50,6%
% hommes	44,2%	44,3%	52,3%	57,3%	59,1%	49,9%	49,4%
Nombre de stagiaires, apprentis et VIEs	22	46	99	24	8	199	136
ETP	1 042	1 810	3 144	1 041	211	7 248	6 343
Encadrement							
dont % de managers ⁽¹⁾	18,4%	18,7%	17,2%	22,7%	48,8%	19,3%	20,5%
dont % de femmes managers	46,5%	42,1%	35,0%	35,3%	33,8%	38,3%	39,3%
dont % d'hommes managers	53,5%	57,9%	65,0%	64,7%	66,3%	61,7%	60,7%
Formation							
Nombre d'heures de formation	10 910	24 350	62 080	7 591	1 279	106 210	110 153
Nombre d'heures de formation des salariés managers	1 859	6 556	13 417	2 704	304	24 840	34 853
Nombre d'heures de formation des salariés non-managers	9 051	17 794	48 663	4 887	975	81 370	75 300
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	668	1 456	2 896	477	66	5 563	4 704
Nombre de managers ayant suivi au moins une formation	87	312	437	118	15	969	1 040
Nombre de non-managers ayant suivi au moins une formation	581	1 144	2 459	359	51	4 594	3 664
Santé et sécurité							
Taux de fréquence (en %) ⁽²⁾	8,8	3,1	2,5	0,0	0,0	3,0	2,9
Taux de gravité (en %) ⁽³⁾	0,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
Taux d'absentéisme (en %) ⁽⁴⁾	4,7	3,7	2,2	1,6	2,3	2,9	2,3
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de maladies professionnelles ayant entraîné au moins un jour d'absence	0	2	0	0	0	2	0

Précisions sur les informations publiées :

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

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

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

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

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

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

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



4.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

Avec l'invention de *Ticket Restaurant*® en 1962, Edenred a participé à la démocratisation de la pause déjeuner des salariés. Depuis, Edenred contribue au progrès social grâce à ses programmes qui facilitent la vie des salariés et des citoyens. Le Groupe s'engage au quotidien dans une démarche de Responsabilité sociétale en cohérence avec ses activités. « Ideal » est le nom de cette démarche sociétale, qui se décline en trois piliers :

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

faciliter auprès de ses parties prenantes l'accès à une alimentation saine à un prix abordable dans l'ensemble des filiales du Groupe.

Le second est la **préservation de l'environnement** dans les activités quotidiennes du Groupe, aussi bien dans les activités de bureaux, de production que dans les solutions développées par Edenred. « Ideal green » recouvre l'ensemble des actions locales menées dans ce domaine.

Le soutien au **développement des communautés locales** constitue avec « Ideal care » le troisième pilier de l'approche sociétale. Pour les équipes d'Edenred, réparties dans 42 pays dans le monde, la solidarité locale est une composante essentielle de l'intégration du Groupe dans les écosystèmes locaux.

POSITIONNEMENT ET OBJECTIFS DE L'APPROCHE SOCIÉTALE « IDEAL » 2013-2016

Priorités	Objectifs	Réalisations 2013-2016	Indicateurs de performance sur la période	Faits marquants 2016
Ideal meal : faciliter l'accès à une alimentation saine à un prix abordable.	Un projet de promotion de l'alimentation saine dans chaque pays.	<ul style="list-style-type: none"> 22 pays engagés dans des projets de promotion visant plusieurs parties prenantes ; Réalisation d'un baromètre sur l'alimentation équilibrée (FOOD) dans neuf pays européens ; Enquête sur les habitudes alimentaires de 2 500 salariés ; Participation à la journée Groupe Ideal meal (33 pays en 2013, 23 en 2014, 28 en 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> 4,3 millions de bénéficiaires ; 200 000 affiliés ; et 4 826 collaborateurs Edenred sont sensibilisés en moyenne chaque année.	<ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un challenge auprès des restaurateurs d'appel à projets de restauration responsable ; Publication des enquêtes Ideal meal sur les habitudes alimentaires.
Ideal green : améliorer la performance environnementale de nos unités opérationnelles.	Une action dans chaque pays pour réduire notre empreinte environnementale.	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la politique d'éco-conception (papier recyclé, recyclage des cartes, analyse de cycle de vie) ; Mise en place d'un suivi des consommations environnementales dans 39 pays (vérifié par un tiers externe indépendant) ; Développement de solutions écologiques (<i>Ticket Car carbon control, EcoCheque in Belgium, Mobility solutions</i>) ; Participation à la journée Groupe Ideal green (27 pays en 2013, 25 en 2014, 29 en 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> -9% de consommation d'énergie -3% d'eau -60% de déchets -55% de papier de bureau et brochures -14% d'émissions de gaz à effet de serre entre 2013-2016. -27% de papier pour la production de titres ⁽¹⁾ 81% des pays (en volume d'émission) du groupe utilisant un support écologique pour les titres papier. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse comparative du cycle de vie du papier et de la carte ; Recyclage des cartes en France et récompense du prix de la nuit de la RSE.
Ideal care : construire des relations privilégiées avec les communautés locales.	Un partenariat de long terme dans chaque pays.	<ul style="list-style-type: none"> Des programmes emblématiques dans les filiales les plus importantes ; Mise en place du don <i>via</i> la carte Ticket Restaurant® ; Participation à la journée Groupe Ideal care (29 pays en 2013, 28 en 2014, 35 en 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> 3,1 millions d'euros de dons directs et indirects (<i>via</i> les opérations de dons de titres) ; 230 associations soutenues en moyenne ; Près de 15 000 heures consacrées par des collaborateurs à des activités de volontariat entre 2013-2016. 	<ul style="list-style-type: none"> 171 associations soutenues en 2016 principalement dans les domaines de l'aide alimentaire, de l'enfance, de l'aide sociale, de la culture et de l'aide d'urgence ; Mise en place du don en ligne <i>via</i> la carte (meilleure collecte depuis le démarrage dans la campagne).

(1) Donnée comparable sur la période 2013-2015 (changement de méthodologie en 2016).

VISION DE L'APPROCHE « IDEAL 2020 »

« Positionner Edenred comme un activateur RSE dans le domaine de la promotion de l'alimentation saine et de la gestion des frais professionnels ».

Un plan stratégique détaillé est en cours d'élaboration et sera communiqué ultérieurement.

4.2.1 IDEAL MEAL POUR PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION SAINES

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

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

- l'obésité et le surpoids touchaient 1,9 milliard d'adultes en 2014, soit 39% des personnes de 18 ans et plus dans le monde. Ceci implique une forte hausse du nombre de personnes souffrant de certains types de cancers, de diabète, d'accidents vasculaires cérébraux ou de crises cardiaques, pesant lourdement sur les systèmes de santé publique. Aujourd'hui, la majorité des personnes en surpoids ou obèses se trouvent dans les pays en développement plutôt que dans les pays développés. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) souligne que la surcharge pondérale et l'obésité sont le cinquième facteur de risque de décès au niveau mondial et qu'au moins 2,8 millions d'adultes en meurent chaque année ;
- producteur des solutions *Ticket Restaurant®* et *Ticket Alimentation®*, le Groupe est en lien direct avec des affiliés, bénéficiaires et clients qui font chaque jour des choix alimentaires importants pour leur santé. Avec près de 750 000 entreprises clientes, 1,4 million de prestataires affiliés et 43 millions de bénéficiaires, Edenred peut agir concrètement pour faciliter des choix alimentaires plus sains.

Chaque filiale est ainsi encouragée à mettre en place des initiatives, qui visent à faciliter une alimentation saine auprès des parties prenantes directes du Groupe : clients, affiliés, bénéficiaires et employés d'Edenred. Ces actions dépendent du contexte local et des enjeux alimentaires de chaque pays. Elles ont en commun de viser un impact concret sur les habitudes alimentaires des parties prenantes, suivies au moyen d'indicateurs dédiés.

4.2.1.1 Un engagement majeur en lien avec le cœur de métier d'Edenred

Depuis la création d'Edenred, de nombreuses actions ont été engagées, participant à la dynamique du programme « Ideal meal » : le **programme FOOD** (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) qui porte la majorité des initiatives du Groupe en Europe, le **programme Alimentation & Équilibre** dans les pays d'Amérique du Sud et des initiatives locales menées dans certains pays comme le Brésil avec le **programme AVANTE™**. À fin 2016, on peut compter **22** pays déjà engagés dans des actions de promotion d'une alimentation saine, couvrant **81%** des effectifs. Ci-dessous sont présentées les principales initiatives.

Edenred, coordinateur du programme FOOD en Europe

Genèse du projet européen

Constitué en consortium public-privé, le programme FOOD (*Fighting Obesity through Offer and Demand*) vise à apporter des réponses

au problème croissant de l'obésité en Europe. Ce programme a démarré en 2009 sous forme de projet grâce au co-financement de la Commission européenne dans six pays européens (Belgique, Espagne, France, Italie, République tchèque et Suède) avec pour objectif de sensibiliser les employés et les restaurateurs à une alimentation équilibrée et d'adapter l'offre à la demande.

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

Au vu des résultats du projet pilote, les partenaires ont décidé de transformer FOOD en programme, afin de poursuivre les mêmes principes et objectifs de manière pérenne. 23 partenaires ont ainsi signé le 14 décembre 2011, un nouvel accord de consortium définissant les principales actions et la structure du programme. La volonté de poursuivre FOOD vise également à le développer dans de nouveaux pays et avec de nouveaux partenaires. Trois nouveaux pays ont ainsi rejoint le programme FOOD : la Slovaquie, le Portugal et l'Autriche. Le programme vient se fêter ses 5 ans.

Réalisations dans les pays du programme FOOD en 2016

Italie : le ministère de la santé s'associe au programme FOOD

En 2016, le ministère de la santé italien est officiellement devenu partenaire du programme FOOD aux côtés de la filiale Edenred. Celui-ci travaille sur la mise à jour des recommandations italiennes du programme.

République tchèque : un programme sur mesure pour les entreprises

Après un pilote interne mené en 2015, les équipes ont lancé *Firm in the plate*, un ensemble d'ateliers pratiques à destination des entreprises et de leurs salariés pour les aider à manger équilibré et sain pendant leur journée de travail. Concrètement le programme sensibilise les entreprises sur l'influence de l'alimentation sur la santé de leurs salariés, ainsi que leur productivité, motivation et sur la réduction des accidents du travail. Il apporte des conseils aux salariés sur ce qu'ils devraient manger pour améliorer leur qualité d'écoute, de concentration et de motivation.

Portugal : un MOOC pour faciliter l'adoption de bonnes pratiques

L'université de Porto a lancé en 2016 un MOOC (cours en ligne ouvert et massif) sur l'alimentation saine appelé « Mieux manger, faire plus d'économies » en partenariat avec Edenred. Ce MOOC a été inspiré par le livre du même nom, créé par la direction générale de la santé portugaise et Edenred en 2013, dans le cadre du programme FOOD. Plus de 4 000 participants ont suivi les quatre semaines de cours dans 34 pays en 2016.

Dans les neuf pays du programme, **3 130 restaurants sont affiliés** FOOD et plus de 273 outils ont été développés pour diffuser les principes d'une alimentation équilibrée auprès des deux cibles (salariés et restaurateurs).

« Alimentation & Équilibre » en Amérique latine

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

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

Réalisations dans les pays du programme Alimentation & Équilibre en 2016

En Uruguay, le programme a été mis en place depuis plus de dix ans. En 2016, Edenred a conduit des actions en collaboration avec la Commission honoraire de la santé cardio-vasculaire pour sensibiliser à l'importance de réduire la sel dans l'alimentation. À l'occasion de la Journée mondiale de l'Alimentation en octobre, les équipes d'Edenred ont participé à un événement de promotion de l'alimentation saine en partenariat avec le Ministère de la Santé et avec des représentants de la FAO (*Food and Agriculture Organization*) auprès du grand public. Des ateliers animés par des nutritionnistes ont été proposés à plusieurs clients dans l'année.

Le programme AVANTE™ au Brésil

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

Réalisations du programme AVANTE™ en 2016

Le programme propose un diagnostic nutritionnel pour les salariés des entreprises clientes concernées, un *mapping* des habitudes alimentaires au travail, des sessions de formation à distance, un tableau de pilotage pour les clients, les services d'un diététicien et l'accès au site du programme avec des contenus réservés.

Pour les collaborateurs de l'entreprise Ticket (filiale d'Edenred au Brésil), en plus des actions classiques de sensibilisation, une campagne interne a été lancée intitulée « mes recettes AVANTE ». Les collaborateurs étaient invités à soumettre leurs recettes, composées à partir des dix recommandations pour une alimentation plus saine.

Le diététicien du programme AVANTE a effectué des consultations auprès de 527 bénéficiaires.

Une campagne d'information sur les formations à distance a été effectuée auprès de 8 736 établissements affiliés.

4.2.1.2 *Ideal meal Day*, une quatrième édition en soutien de la restauration responsable

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



Pour l'édition 2016, Edenred a initié un appel à projets à destination des restaurateurs. Le challenge #myidealrestaurant qui s'est déroulé du 12 septembre au 21 octobre 2016 avait pour ambition d'apporter un soutien aux restaurateurs souhaitant s'engager dans une démarche de restauration responsable. Les restaurateurs participants devaient répondre à un appel à projets en proposant une initiative qu'ils envisageaient de mettre en place dans leur restaurant.

Cinq catégories étaient proposées :

- la promotion d'une alimentation saine ;
- le recours à des fournisseurs locaux ;
- des pratiques environnementales exemplaires ;
- la qualité de l'information dispensée aux clients ;
- les actions mises en place pour être un employeur responsable.

À l'issue du concours, deux restaurants ont remporté la dotation de 5 000 euros afin de développer concrètement leurs projets, l'un grâce aux votes du public, l'autre récompensé par le Jury d'Edenred.

Les chiffres clés de l'édition 2016 :

- 29 pays Edenred participants ;
- 34 projets sélectionnés à retrouver sur le site de l'événement <http://myidealrestaurant.org/> ;

- 2 restaurateurs récompensés ;
- Plus de 5 000 votes en ligne pour élire le meilleur projet du public.

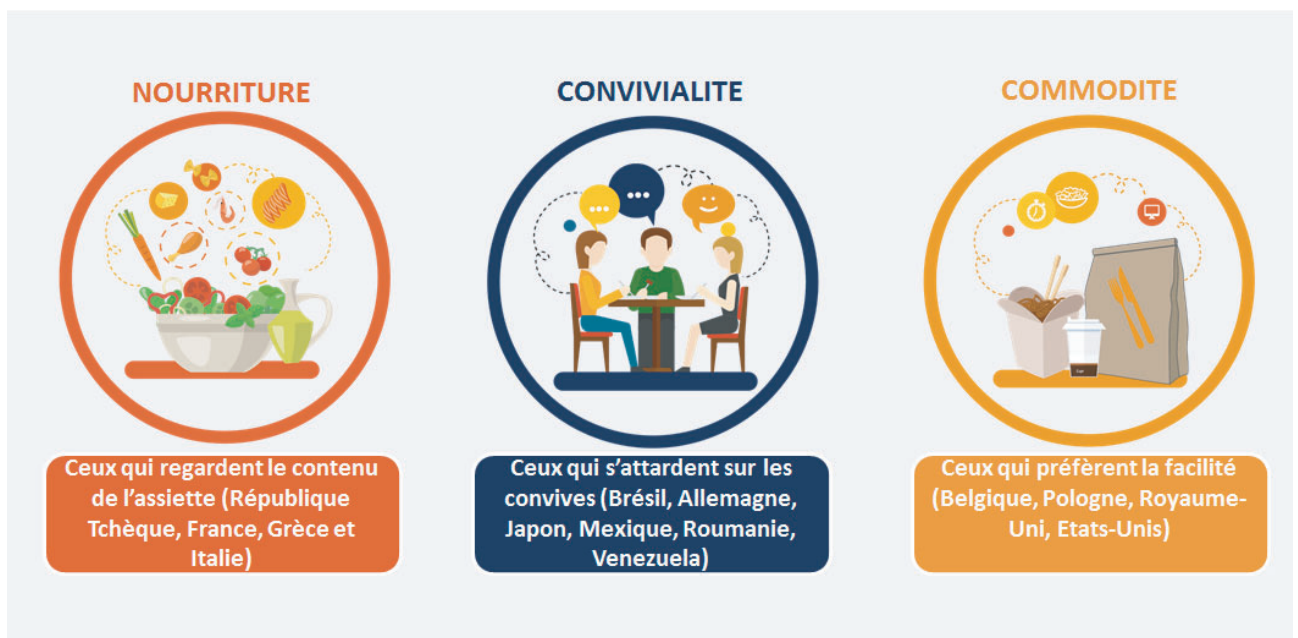
4.2.1.3 Publication de l'enquête Edenedred sur les habitudes alimentaires de 2 500 salariés dans le monde

En 2016, Edenedred publie les résultats de son enquête « *What is your ideal meal ?* » menée auprès de 2 500 de ses collaborateurs dans 14 pays à travers le monde. Combien de temps prend un Brésilien

pour déjeuner par rapport à un Français ? Comment est perçue la pause-déjeuner en fonction des continents ? Où les salariés se restaurent-ils ? L'alimentation est-elle une question de santé ou de plaisir ? L'enquête Ideal meal répond à toutes ces questions. Son objectif : mieux comprendre les spécificités culturelles qui affectent l'alimentation des salariés pour mieux adapter sa démarche de promotion d'une alimentation saine initiée il y a plus de 10 ans avec le programme Ideal meal. Une étude qui révèle la diversité de nos habitudes alimentaires, disponible sur le site internet du Groupe. [http:// www.edenedred.com/fr/enquete-ideal-meal](http://www.edenedred.com/fr/enquete-ideal-meal)

DÉJEUNER EN TROIS MOTS :

Lorsque l'on interroge les collaborateurs Edenedred sur leur repas idéal, trois grandes catégories se distinguent :



4.2.1.4 Les actions dans le domaine du gaspillage alimentaire

Dans la lignée d'un engagement de longue date sur l'alimentation, Edenedred porte une attention particulière au sujet du gaspillage alimentaire et agit sur cette thématique de plusieurs manières :

- par la nature de sa solution *Ticket Restaurant*® et la **dématérialisation de son support** : en cohérence avec ses activités d'émetteur de la solution *Ticket Restaurant*®, le Groupe encourage l'utilisation du titre-restaurant pour ses propres salariés comme solution de restauration pour la pause déjeuner. Seules les filiales les plus importantes ont des restaurants d'entreprise. L'utilisation du titre-restaurant est en soi vertueuse pour la maîtrise des consommations au plus près des besoins des clients. Avec la dématérialisation croissante de la solution dans les différents pays du Groupe, *Ticket Restaurant*® contribue à lutter contre le gaspillage alimentaire. En effet, le caractère sécable du solde contenu sur un support dématérialisé (carte, mobile) permet aux bénéficiaires de payer leur déjeuner au centime près. Ils consomment ainsi au plus près de leurs besoins, contrairement à la solution papier avec laquelle les consommateurs peuvent être tentés de commander un plat supplémentaire, afin d'atteindre le

montant exact de leur titre papier (sur lequel le rendu de monnaie est interdit) ;

- via une **politique de sensibilisation de ses salariés** : plusieurs filiales comme la Chine ou la France ont des politiques de sensibilisation de leurs collaborateurs autour du gaspillage alimentaire ;
- et au-delà de ses salariés, **en soutien des activités de ses parties prenantes**, notamment des restaurateurs affiliés, deux filiales en particulier ont eu des actions notables en 2016 dans ce domaine :

Edenedred Italie

La filiale italienne et COMIECO, Consortium National de Récupération et de Recyclage des Emballages à base de cellulose, ont signé un partenariat pour la réalisation de couvertures spéciales des titres-restaurant avec des conseils « anti gaspillage. » Le projet a pour but de sensibiliser plus **d'un million de salariés** bénéficiant des titres-restaurant Edenedred à une culture durable de l'alimentation, au tri des ordures et à la lutte contre le gaspillage des ressources. En effet, les bénéficiaires de *Ticket Restaurant*® pourront lire sur la couverture des carnets *Ticket Restaurant*® des suggestions

élaborées par COMIECO avec quelques conseils simples pour éviter le gaspillage : par exemple en demandant aux restaurateurs un récipient pour rapporter les aliments non consommés à la maison. En 2015, la filiale a également participé activement à l'exposition universelle de Milan, en organisant une conférence sur le gaspillage alimentaire, pour promouvoir la mise en place d'une loi permettant de recueillir plus facilement le surplus de denrées alimentaires pour le redistribuer aux personnes dans le besoin. Edenred Italie propose à son réseau de restaurants des *doggy bags* gratuits, pour qu'ils en fassent bénéficier leurs clients lors de la pause-déjeuner.

Edenred Brésil

En juillet dernier, une exposition a été organisée par les équipes brésiliennes pour sensibiliser le grand public sur le gaspillage alimentaire. Environ 400 personnes étaient présentes à l'ouverture de l'exposition, deux représentations gastronomiques ont été organisées pour 52 invités avec un chef réputé pour les clients, affiliés et salariés Edenred. six ateliers de travail ont également été organisés pour sensibiliser les participants au sujet du gaspillage.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL MEAL EN 2016



4.2.2 IDEAL CARE POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

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

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

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

4.2.2.1 Ideal care, journée Groupe autour de la solidarité

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

Cette année 23 pays ont organisé localement une opération de solidarité récoltant au total environ plus de 110 000 euros de

dons, 1 000 cadeaux, et 150 kg de nourriture. Quelques exemples d'actions qui ont été réalisées :

- Edenred Singapour a organisé un vide grenier dont les bénéfices ont été versés à l'organisation « Society For The Aged Sick » qui vient en aide aux personnes âgées malades ou démunies ;
- Au Brésil les employés ont tiré au sort un adolescent à qui ils ont personnellement offert un livre sous le patronage de l'« Instituto Ser + » qui vient en aide aux jeunes à vulnérabilité sociale ;
- Les collaborateurs d'Edenred Allemagne ont monté un stand de vente de gâteaux, gaufres et vin chaud et ont reversé leur recette à l'association « Deutsche Lebensbrücke e.V. » qui œuvre pour la santé et l'alimentation infantiles.

4.2.2.2 Autres initiatives

En dehors de la journée Ideal care, le Groupe valorise en interne les nombreuses initiatives menées tout au long de l'année en partenariat avec les associations locales. Au total, ce sont **171** associations qui sont soutenues par le Groupe dans l'ensemble de ses pays et **327** jours (sur une base de 8 heures par jour) consacrés à des actions de volontariat.

Concernant les dons à des associations, le Groupe améliore la précision du suivi des dons effectués en distinguant plusieurs types de dons :

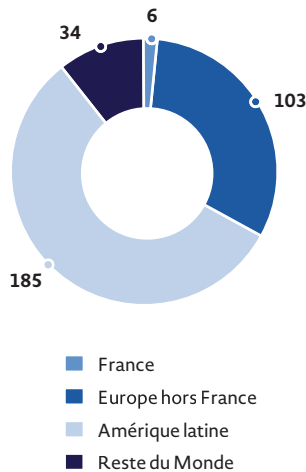
- les dons directs des filiales Edenred et du Groupe à des associations : 253 904 euros ;

- les dons indirects *via* des programmes de dons de titres par les bénéficiaires des solutions du Groupe en France, Espagne, Autriche et République tchèque : 779 165 euros.

Soit un total de dons de 1 033 069 euros en 2016.

En dehors de ces dons financiers, Edenred apporte un soutien par des dons en nature (dons de matériel utilisables par les associations ou revendus au bénéfice d'associations, dons d'espaces publicitaires payants, dons de cadeaux ou de nourriture) ou par le don de temps/homme (temps de travail passé par des collaborateurs sur des activités en lien avec les dons associatifs comme la création de support, le tri de titres ou le temps de volontariat sur le temps de travail).

TEMPS CONSACRÉ AUX ACTIONS DE VOLONTARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (JOURS/HOMME)



Exemples d'actions menées par les collaborateurs

Au Mexique

Edenred Mexique est depuis 9 ans partenaire de TECHO, une ONG qui fournit des maisons d'urgence pour les familles vivant dans l'extrême pauvreté. Cette année, Edenred a fait don de cinq maisons et a reçu le soutien de 17 bénévoles qui ont consacré un week-end entier à la construction des maisons, offrant 816 heures de bénévolat.

En résumé, grâce à l'action d'Edenred Mexique au fil des ans, 67 familles ont pu bénéficier d'une nouvelle maison et 13 484 heures de bénévolat ont été effectuées par 568 bénévoles.

Au Royaume-Uni

Au cours de l'année, l'ensemble des collaborateurs a fait un don à la banque alimentaire locale. Chaque département prenant un tour chaque mois et à la fin de 2016, plus de 409 kg de nourriture ont été offerts, permettant de fournir l'équivalent de trois jours de nourriture aux personnes dans le besoin de la région des bureaux d'Edenred Royaume-Uni.

Au Brésil

Initié par Embratec et poursuivi par Ticket Log au Brésil, le projet Pescar accompagne des jeunes de 16 à 19 ans en situation difficile. Le principe du projet est de proposer une formation professionnalisante grâce à des cours dispensés chaque jour. Le projet forme quotidiennement cette année 18 volontaires *via* des cours dispensés de 14h à 18h au sein de l'entreprise. Un minimum de 900 heures réparties en deux axes principaux :

- développement personnel et citoyenneté (60%) ;
- développement technique et professionnel (40%).

Pendant le deuxième semestre de l'année, les jeunes expérimenteront un cycle de plusieurs fonctions de l'entreprise.

Au-delà de l'aspect sociétal, l'objectif de Ticket Log est d'identifier de jeunes talents et de les garder dans l'entreprise. À ce jour, 97 jeunes ont été formés chez Edenred depuis 2009.

Actions menées en collaboration avec les autres parties prenantes du Groupe

Dans de nombreux pays, le Groupe met à profit son positionnement unique auprès des bénéficiaires et des affiliés pour relayer et soutenir des associations :

En France

Depuis 14 ans Edenred France se mobilise aux côtés de la Croix-Rouge française et soutient ses actions dédiées à l'aide alimentaire. Premier émetteur français à avoir proposé le don de titres, l'opération « Restaurons la solidarité » est également accessible aux utilisateurs de cartes *Ticket Restaurant®*. Tout au long de l'année, il est possible de faire des dons à la Croix-Rouge française, en quelques clics et en toute sécurité, depuis le site www.croix-rouge.fr.

En 2016, l'opération a rencontré un vif succès et permis de collecter plus de 572 000 euros, dont 230 705 euros *via* la carte.

Plus de 3 millions d'euros ont été collectés depuis 2002.

Edenred France intègre par ailleurs toutes ses parties prenantes (collaborateurs, collectivités, clients, enseignes affiliées, etc.) à son engagement avec la Croix Rouge française à travers diverses opérations : collectes auprès des collaborateurs, possibilité pour les clients de gagner des formations aux gestes qui sauvent, etc.

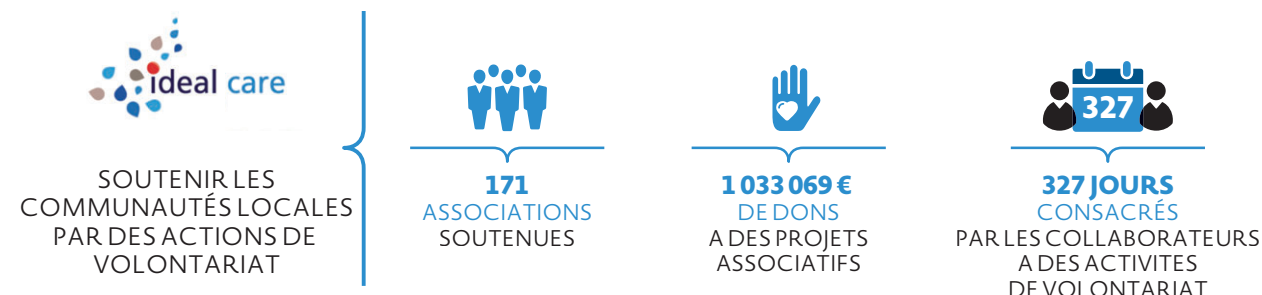
En Bulgarie

Edenred Bulgarie est partenaire de l'association « Holiday Heroes » qui remet à des familles dans le besoin des colis au moment des fêtes de fin d'année. Edenred collecte les titres bientôt périmés de clients grands comptes et de ses salariés pour financer l'un des éléments du colis de Noël. En 2016, les 2 200 euros collectés ont permis de financer plus de 5 100 paquets pour des familles en difficulté.

En Autriche

Depuis 2006, Edenred est partenaire de la Croix Rouge autrichienne. La filiale locale collecte les dons des bénéficiaires de tous les titres papier au moyen d'urnes placées chez certains clients et affiliés. 9 000 euros ont ainsi été levés en 2016 pour venir en aide aux familles en situation d'urgence non prises en charge par l'état, notamment en payant leurs factures, en leur permettant d'acheter à manger et en offrant un accompagnement sur le long terme.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL CARE EN 2016



4.2.3 AUTRES DONNÉES SOCIÉTALES

4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe

En matière d'emploi et de développement régional

De par la nature de son activité, Edenred a un impact positif direct, mais également indirect sur l'emploi local et l'activité des commerces de proximité. En effet, les titres de services prépayés qu'Edenred commercialise sont une source de revenu importante

pour les affiliés (restaurants, supermarchés...) ainsi qu'un outil puissant pour stimuler l'emploi local, par exemple dans le cadre des titres de services à la personne. Pour les États, la traçabilité de ces titres permet de réduire l'économie informelle, et par conséquent améliorer la collecte fiscale.

L'impact d'Edenred en la matière se mesure par le nombre d'affiliés qui acceptent les titres Edenred dans tous les domaines de la vie quotidienne : ce sont près de 1,4 million d'affiliés dans 42 pays.

Périmètre d'influence ⁽¹⁾ d'Edenred en France

Emploi	31 décembre 2016
Effectif Total	1 242
Rémunération	
Masse salariale brute (en millions d'euros)	55

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

Sur les populations riveraines ou locales

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

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

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

Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

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

Parties prenantes	Acteurs principaux Edenred	Principaux modes de dialogue	Enjeux du dialogue
Clients Grands Comptes, PME, Secteur public	<ul style="list-style-type: none"> • Direction commerciale ; • Direction générale dans les filiales ; • Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes clients ; • Réponses aux appels d'offre ; • Présentations clients ; • Site internet ; • Ateliers thématiques animés par des nutritionnistes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction, écoute ; • Sensibilisation à l'alimentation saine ; • Conformité des produits et services ; • Éthique ; • Proposition de services responsables au sein des solutions du Groupe.
Affiliés Établissements de restauration, stations-essence, pressings...	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de l'affiliation dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site extranet ; • Programmes RSE (Ecopressing, Ideal meal dans ses déclinaisons locales) ; • Questionnaires affiliés FOOD ; • Newsletters et emailings ciblés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de clientèle ; • Sensibilisation à l'alimentation saine pour les établissements de restauration.
Bénéficiaires Salariés, citoyens	<ul style="list-style-type: none"> • Direction marketing dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site internet, médias sociaux ; • Site bénéficiaires ; • Newsletters et emailings ciblés ; • Événements dédiés (cours de cuisine, ateliers avec des nutritionnistes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction, écoute ; • Information en lien avec les solutions utilisées Sensibilisation à l'alimentation saine ; • Augmentation du pouvoir d'achat.
Collaborateurs Salariés Edenred et instances représentatives du personnel, candidats	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe ; • Direction générale et Responsable RH dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités spécialisés (CE, CHSCT, CEE) ; • Enquêtes de satisfaction interne ; • Communication interne ; • Événements RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue social ; • Politique de bien-être au travail ; • Fidélisation et motivation ; • Engagement dans le projet industriel.
Actionnaires Institutionnels, individuels, communauté financière, agences de notation extra-financière, Autorité des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale Groupe ; • Direction de la communication financière Groupe ; • Direction Ressources humaines et Responsabilité sociétale Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Document de Référence ; • Roadshows et conférences ; • Rencontres investisseurs ; • Petits-déjeuners et réunions actionnaires ; • Newsletters ; • Site internet, e-mails dédiés et n°vert gratuit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie autour des métiers Edenred et de la singularité de ses indicateurs clés ; • Éthique des affaires ; • Gouvernance ; • Transparence.
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Direction des Relations institutionnelles Groupe ; • Direction générale dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions ; • Groupes de travail ; • Études macro-économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à des solutions de santé publique.
Cité Associations, ONG, communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondants RSE dans les filiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dons financiers, en nature et/ou en temps/Homme ; • Promotion <i>via</i> les canaux de communication auprès des parties prenantes Edenred. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats ; • Visibilité donnée à une cause ou une association ; • Appui à une levée de fonds.

4.2.3.3 Sous-traitance

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Le Groupe a diffusé en 2016 une nouvelle version de la Charte éthique Groupe qui s'applique à l'ensemble de ses partenaires commerciaux, sous-traitants et fournisseurs et les engage à se doter de règles éthiques, environnementales et sociales dans le respect des valeurs décrites dans la charte du Groupe. Cette charte est essentielle pour poser les bases d'un dialogue avec les fournisseurs, dont les charges d'exploitation représentent plus de 30% du chiffre d'affaires du Groupe. 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 cadres internationaux. C'est le cas par exemple des contrats avec nos principaux imprimeurs ou fournisseurs de cartes. Ces accords-cadres mentionnent le respect de la réglementation du droit du travail en vigueur dans le pays de production. Concernant les achats de papier, qui sont encore essentiels dans l'activité d'Edenred, le Groupe privilégie les matériaux respectueux de l'environnement (papier FSC et/ou recyclé) et des encres végétales, lorsque cela est possible en fonction des contraintes de sécurité des titres.

Importance de la sous-traitance

Le recours à la sous-traitance concerne majoritairement les prestations informatiques. À travers la sensibilisation de ses correspondants RSE, le Groupe incite ses filiales à s'assurer que le recours à la sous-traitance est effectué dans le strict respect de la réglementation et du droit du travail (rythme de travail, calcul des heures travaillées...). Dans la Charte éthique Groupe, Edenred s'engage à ne pas recourir au travail forcé ou dissimulé ; à refuser de travailler ou à cesser immédiatement de travailler avec des fournisseurs et prestataires qui pourraient avoir recours à des personnes qui travaillent sous la contrainte ou la menace. À titre d'exemple, Edenred France a introduit en octobre 2014 une Charte des achats responsables. L'objectif de cette charte est d'exprimer les attentes de la filiale vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de droits de l'homme, de bonnes pratiques en matière d'emploi, de lutte contre la discrimination... Cette charte a été signée par les principaux fournisseurs de la filiale.

4.2.3.4 Loyauté des pratiques

Actions engagées pour prévenir la corruption

Une nouvelle Charte éthique Groupe a été formalisée et diffusée à l'ensemble des collaborateurs en mai 2016. Celle-ci est disponible sur le site internet du Groupe. Cette charte présente les grands principes du Groupe en matière d'éthique. Elle définit le cadre des comportements attendus au sein de l'entreprise. La Charte éthique s'applique donc à tous les collaborateurs du Groupe, ainsi qu'à l'ensemble des fournisseurs. Les responsables hiérarchiques participent à la transmission et à la sensibilisation au contenu de cette charte. À fin 2016, 73% des collaborateurs du Groupe ont pris connaissance et signé la Charte éthique Groupe, et la moitié des pays a introduit une clause afférente au respect de la charte éthique dans les nouveaux contrats de travail.

Par ailleurs, la Direction juridique a formalisé un guide de bonnes pratiques visant à prévenir et lutter contre la corruption dans toutes ses géographies, conforme à la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II ». Ce guide, traduit en plusieurs langues fait l'objet d'un programme de formation et de sensibilisation qui débutera dans le courant du premier semestre 2017. Il s'accompagne d'un mécanisme visant à permettre à d'éventuels lanceurs d'alerte, de pouvoir informer la Direction juridique du Groupe de toute suspicion de faits de corruption afin que celle-ci puisse intervenir rapidement.

Edenred a initié en 2012 la création d'une politique de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme au niveau du Groupe et la formation de l'ensemble des directions financières des filiales européennes. En 2013, cette politique a été traduite en espagnol pour les filiales d'Amérique latine ; les patrons de pays de la zone ont été sensibilisés, de même que les directions financières. À la suite de ces formations, certains pays ont adapté et déployé opérationnellement cette procédure dans les différentes filiales métiers : c'est le cas par exemple de la France, du Royaume-Uni, de l'Italie et de l'Argentine. En 2013, la Direction juridique a poursuivi ce travail et accompagné certains pays dans la mise en œuvre de cette procédure : c'est le cas notamment en Allemagne et en Roumanie. En 2014, des missions d'Audit interne ont été conduites conjointement entre la direction de l'audit Groupe et *PrePay Solutions* pour vérifier l'existence et la bonne application des procédures AML en Allemagne et en Pologne, donnant lieu à des plans d'actions locaux. Le référentiel d'audit Groupe a été revu en 2014, incluant désormais plusieurs questions sur les procédures anti-blanchiment. En 2015, Edenred a créé une direction de la conformité en charge notamment de réviser la politique du Groupe en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et d'en piloter le déploiement dans les filiales du Groupe. Ce déploiement s'accéléra en 2017.

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

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

4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme

Edenred s'engage à respecter les droits de l'homme tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et adhère aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme. Aussi le Groupe évite, dans ses actions, toute incidence négative sur eux.

En matière de gestion de ses Ressources humaines, le Groupe réaffirme dans sa Charte éthique son engagement à respecter les principes et droits fondamentaux au travail énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) qui couvrent la liberté d'association, la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants, et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Les moyens mis en œuvre en lien avec le périmètre d'activité d'Edenred sont décrits en partie précédente.

4.2.4 MESURES ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

4.2.4.1 Indices extra-financiers

FTSE4Good

En reconnaissance de son engagement en matière de Responsabilité sociétale, Edenred a intégré depuis 2010 la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good. Évalué par un organisme indépendant, Edenred a ainsi satisfait aux exigences requises pour l'intégration. Le FTSE4Good a pour objet de faciliter les investissements dans des sociétés répondant aux normes mondialement reconnues en matière de Responsabilité sociétale.

Dow Jones Sustainability Indices

Pour la troisième année consécutive, le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) reconnaît l'engagement d'Edenred en matière de Responsabilité sociétale. Edenred a intégré en 2013 la liste des membres de l'indice DJSI Europe (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans la catégorie « Commercial & Professional Services ». L'indice évalue les entreprises dans trois domaines : l'économie, le social, et l'environnement. Il étudie des critères spécifiques comme la gouvernance, la politique de Ressources humaines, les droits humains et l'impact environnemental.

4.2.4.2 Référentiels

Pacte Mondial des Nations Unies

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

organisations membres de cette action volontaire. En 2016, Edenred a soumis son premier rapport de progrès, disponible sur le site du Pacte Mondial des Nations Unies.

Loi Grenelle II

Une table de concordance entre les informations publiées dans le présent document et l'article 225 de la loi Grenelle II est disponible au chapitre 9 page 326.

4.2.4.3 Autres reconnaissances

En France

En décembre 2016, Edenred France a remporté le premier prix de la nuit RSE dans la catégorie Innovation et services RSE pour son initiative de recyclage des cartes. Cette manifestation contribue à mettre en lumière et soutenir les meilleures politiques RSE ainsi que les projets les plus novateurs, déployés dans les structures associatives et les entreprises privées. Edenred France permet en effet de recycler la carte *Ticket Restaurant*® à 100%. À expiration de cette dernière, le bénéficiaire en reçoit une nouvelle accompagnée des modalités de renvoi de la précédente. Elle sera alors recyclée et intégralement revalorisée selon un procédé mécanique. Ce service a été primé par le jury, composé de professionnels de la RSE, car il contribue à l'essor d'un nouvel éco-geste et à l'émergence de nouvelles filières de recyclage et de revalorisation.

Au Brésil

Les deux filiales basées au Brésil (*Ticket Services* et *Ticket Log*) ont reçu une médaille d'or décernée par le programme brésilien du *GreenHouseGas protocole* pour la conduite de leurs inventaires de gaz à effet de serre. Les deux entreprises élaborent l'inventaire de leurs gaz à effet de serre depuis 2010 et cette médaille récompense uniquement les entreprises qui font auditer ces inventaires par un tiers externe.

4.3 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Le périmètre du reporting est organisé en quatre zones géographiques :

- France ;
- Europe (hors France) ;

- Amérique latine ;
- Reste du Monde.

La méthodologie suivie pour établir le reporting RSE est précisée en page 69.

4.3.1 IDEAL GREEN POUR PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

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

Le Groupe a un impact réduit sur l'environnement en raison de ses activités principalement liées aux services. Edenred s'engage à :

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

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

Le management environnemental

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

La France, le Brésil et le Royaume-Uni ont reçu cette certification et la renouvellent au maximum tous les trois ans. Le Mexique et la République tchèque ont obtenu d'autres certifications environnementales locales. 51% des collaborateurs travaillent ainsi dans une filiale ayant reçu une certification environnementale.

Au Brésil, l'entité Ticket Services a reçu son certificat de maintenance en novembre 2016. C'est la cinquième année consécutive de certification, reflétant la reconnaissance de l'organisme *Bureau Veritas* concernant la maturité du groupe sur le management environnemental.

Pour encourager les autres filiales à engager une démarche de certification, la Direction de la Responsabilité sociétale a réalisé et

diffusé une étude présentant les enjeux, les étapes de la certification ISO 14001, ainsi que les retours des filiales déjà certifiées.

Un reporting consolide cette démarche environnementale menée par l'ensemble des pays du Groupe. Il est basé sur une vingtaine d'indicateurs recouvrant :

- les consommations d'eau ;
- les consommations d'énergie ;
- les consommations de papier ;
- les consommations de plastique ;
- la production de déchets ;
- les émissions de gaz à effet de serre.

Éco-conception de nos solutions

Les principaux impacts du Groupe en matière environnementale résident dans la production des titres papier et cartes.

L'impression des titres papier se fait à partir de fonds pré-imprimés chez des prestataires externes. Une partie des filiales du Groupe personnalise directement les titres à partir de ces fonds. Cette personnalisation se fait au sein des sites de production Edenred au moyen d'imprimantes spécifiques. Le papier est ainsi l'un des impacts principaux de l'activité d'Edenred en 2016, 24 pays (représentant 70% des collaborateurs et 81% du volume d'émission) utilisent du papier FSC ou recyclé dans la production de leurs titres (source : Reporting RSE 2016).

Le Groupe est largement engagé dans une démarche de dématérialisation des supports de ses solutions. 70% des solutions (en volume d'émission) sont produits sur un support dématérialisé à fin 2016. Cette démarche permet de réduire considérablement l'impact des activités d'Edenred sur la ressource en papier.

La production des cartes est externalisée, cependant le Groupe reporte la quantité de plastique consommée dans le cadre de la commercialisation de ses supports (4.3.3.2).

La première analyse de cycle de vie menée dans le secteur prépayé pour comparer les impacts des titres papier et carte

Edenred a réalisé à l'aide d'un cabinet externe une étude comparée de l'impact environnemental de ses titres *Ticket Restaurant*® (papier et carte) en France. Cette enquête est la première menée dans le secteur. La méthode employée, l'analyse de cycle de vie (ACV),

a permis d'évaluer les impacts du papier et de la carte sur trois indicateurs : le changement climatique, l'épuisement des ressources et la consommation en eau. L'objectif est de déterminer les leviers prioritaires d'action sur la réduction de l'impact environnemental de la carte en 2016.

Principaux résultats : la carte est plus vertueuse quant à son impact sur le changement climatique et les ressources naturelles.

Sur les deux premiers indicateurs la carte *Ticket Restaurant*® apparaît comme une solution plus vertueuse que le titre papier. Le passage à la carte *Ticket Restaurant*® permet en effet de réduire près de deux tiers (64%) des émissions de gaz à effet de serre et d'économiser 86% de ressources tout au long du cycle de vie de ces produits. En effet, la carte *Ticket Restaurant*® permet une économie significative sur les étapes de fabrication et de distribution, puisqu'une seule carte est produite et envoyée à l'utilisateur tous les deux ans. La carte est ainsi moins énergétivore et moins émettrice de CO₂.

En ce qui concerne la consommation en eau, le support carte est en revanche moins vertueux que le format papier. Cela s'explique par deux facteurs :

- En 2012, Edenred a fait le choix d'utiliser uniquement du papier 100% recyclé pour la production de ses titres ⁽¹⁾, ainsi que de recycler la totalité des titres qui lui sont retournés, ce qui permet de limiter significativement l'impact du titre papier.
- La consommation en eau de la carte *Ticket Restaurant*® se révèle plus importante à l'utilisation car l'analyse du cycle de vie prend en compte la facture en papier thermique non recyclable, émise à chaque paiement.

Cette étude a permis d'identifier des leviers concrets d'action pour réduire l'impact environnemental chez Edenred, mais également sur l'ensemble de la filière de titres de paiement. En 2017, Edenred France invitera les acteurs de sa chaîne de valeur à réfléchir ensemble à des actions d'optimisations.

Programmes pour les clients et affiliés

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

Au Brésil et au Mexique

Ticket Car® a lancé le programme *Ticket Carbon Control*® depuis 2009 au Brésil et 2012 au Mexique. Ce programme permet à ses clients d'obtenir des informations détaillées et précises sur les émissions de CO₂ provenant de la consommation de combustibles de leurs véhicules. Environ 300 clients sont utilisateurs du programme chaque année, et environ 1 300 rapports *Carbon control* ont été partagés l'année passée. De plus, le Brésil a mis en place un programme intitulé *Carbon free* pour compenser les émissions de GES générées par les flottes de véhicules. En pratique, les émissions de GES émises sur un mois sont compensées le mois suivant, neutralisant en continu l'impact des véhicules des clients sur l'environnement en participant à des projets de réduction des émissions permettant d'obtenir des Crédits GES/carbone.

En Belgique

Edenred a créé *Ticket EcoCheque*® en 2009 pour répondre à la demande des autorités belges. Cette solution promeut les produits

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

Au Royaume-Uni

Cycle to work est une solution de la filiale anglaise qui permet à l'employeur de bénéficier d'une déduction de charges s'il subventionne l'achat de vélos pour ses salariés. Ce modèle encourage fortement les employeurs à promouvoir ce mode de transport doux et bon pour la santé.

4.3.1.2 Actions de formation et d'information des salariés

La réussite de la démarche environnementale d'Edenred repose sur l'engagement de tous ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe déploie différents moyens pour sensibiliser et former ses salariés aux éco-pratiques. En 2016, 5 167 collaborateurs ont été sensibilisés aux thématiques de l'environnement tout au long de l'année, notamment à celle du Green IT, enjeu croissant pour le Groupe du fait de la dématérialisation de ses activités.

Ideal green Day

Chaque année depuis 2011, 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. Cette journée est une opportunité de sensibiliser et de faire travailler les équipes sur une thématique environnementale clé pour Edenred. En 2016, plusieurs filiales ont organisé des événements autour de la mobilité. C'est le cas notamment au Brésil où ils ont organisé une enquête auprès de leurs salariés pour comprendre leurs profils de mobilité et donner des conseils pour réduire les impacts d'Edenred au Brésil.

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 2016, les dépenses consacrées à l'environnement par les filiales d'Edenred s'élèvent à **320 860** euros. Ces dépenses recouvrent des actions comme l'organisation de la journée *Ideal green*, la mise en place de la certification ISO 14001, des campagnes de communication sur l'environnement et l'achat de papier recyclé pour la production de titres prépayés, de catalogue ou des imprimantes de bureaux.

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.

(1) Edenred France a été le premier émetteur de titres-restaurant à avoir été certifié par le label FSC sur l'ensemble de sa chaîne de production papier.

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. Les pays du Groupe sont encouragés à utiliser dans la personnalisation des titres des encres respectueuses de l'environnement. À titre d'exemple, Edenred France utilise pour la personnalisation de ses titres des encres aqueuses, qui ne sont pas toxiques et 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 Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets

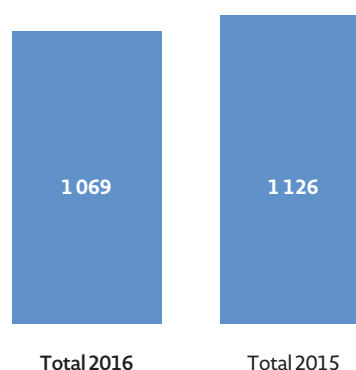
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend la gestion durable des déchets et le recyclage. Par ailleurs, la démarche d'éco-conception d'Edenred vise également à limiter la production de déchets. Étant donné la nature des activités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

Une dizaine de filiales a mis en place des systèmes de recyclages internes : papier de bureaux, gobelets, cannettes, cartouches. Les titres qui sont retournés et traités dans les filiales d'Edenred sont dans la majorité des cas déchiquetés par un prestataire externe et le papier est ensuite recyclé. Le recyclage des cartes est un enjeu indirect du Groupe, puisque celles-ci ne sont pas produites par Edenred mais par un tiers, et que les cartes distribuées deviennent la propriété des usagers bénéficiaires. Cependant, le Groupe est le premier à mettre en place un système de collecte et de recyclage des cartes au sein de sa filiale française. À expiration de sa carte *Ticket Restaurant*®, le bénéficiaire en reçoit une nouvelle accompagnée des modalités de renvoi de son ancienne carte afin que celle-ci puisse être recyclée. La carte est broyée par le partenaire d'Edenred selon un procédé entièrement mécanique (respectueux de l'environnement). Les matériaux (plastique à 98,4% et métaux à 1,6%) ainsi obtenus serviront à la fabrication de nouveaux produits.

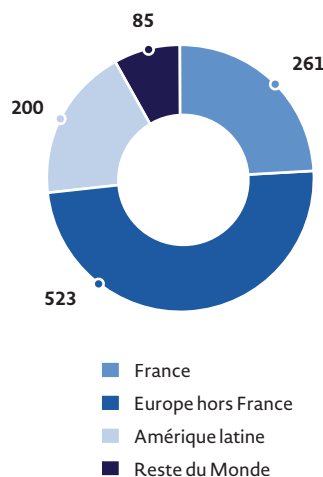
Ce service a été récompensé par le prix de la nuit de la RSE en France comme ouvrant une filière de revalorisation pour l'ensemble du secteur.

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 2016 ET 2015
(EN TONNES)



RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (EN TONNES)



La production de déchets a chuté de 5% au niveau du Groupe depuis 2015. Cette baisse est principalement due au passage au digital pour les solutions dans la plupart des filiales.

4.3.2.3 Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

Les nuisances sonores et olfactives étant mineures au regard de l'activité d'Edenred, aucune mesure n'a été réalisée.

4.3.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

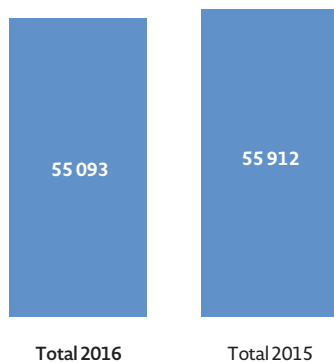
4.3.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

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

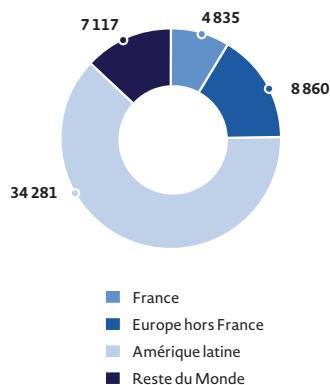
Les bureaux d'Edenred, essentiellement urbains, sont raccordés au réseau d'assainissement collectif.

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

CONSOMMATION TOTALE D'EAU EN 2016 ET 2015 (EN M³)



RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (EN M³)



La consommation d'eau a baissé de **3%** à l'échelle du Groupe en 2016. Ce maintien de la consommation en dépit de l'augmentation des effectifs du Groupe est principalement lié à la mise en place de plan de réductions dans les filiales les plus importantes 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.

Consommation de papier

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

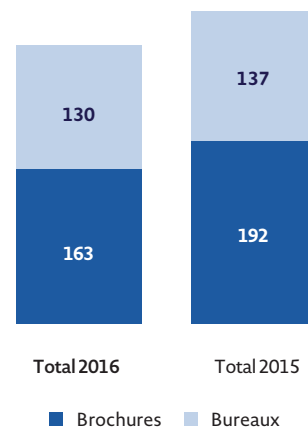
L'éco-conception est l'un des quatre chantiers prioritaires de la politique environnementale d'Edenred. Dans ce cadre, les filiales sont encouragées à utiliser du papier écologique (labellisé *Forest Stewardship Council* ou recyclé) pour la production de leurs titres ou leur consommation de bureau.

En 2016, 24 pays ont choisi ce type de papier pour la production de leurs titres limitant ainsi l'impact du Groupe sur la filière bois. En France par exemple, Edenred a été le premier émetteur de titres repas à utiliser du papier sécurisé 100% recyclé et à avoir obtenu la certification FSC.

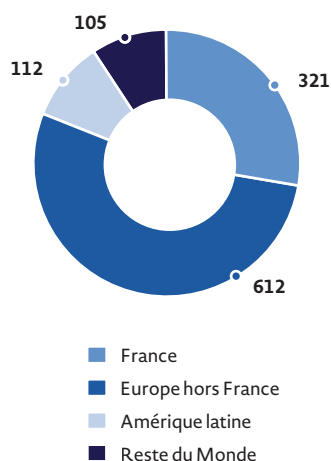
Le tableau des consommations de papier permet de connaître le volume global consommé, ainsi que sa répartition par zone géographique.

La consommation totale de papier au niveau du Groupe est divisée en trois indicateurs : la consommation de papier de bureau, celle liée à l'impression de brochures marketing et la quantité de papier liée à la commercialisation de titres dans l'année. Pour cette dernière donnée, la méthode de calcul a été revue au courant de l'année et se base sur une estimation de la quantité de titres commercialisés (sans tenir compte des stocks) et du poids moyen de ses titres. Cette donnée n'est donc pas disponible pour l'année N-1.

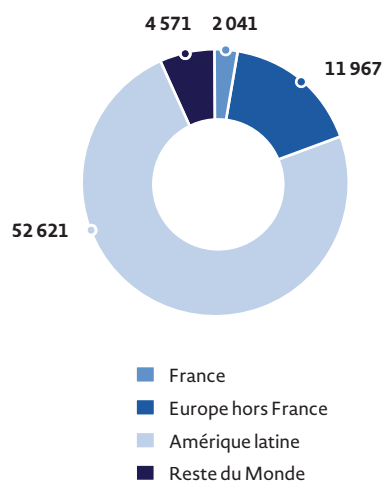
CONSOMMATION DE PAPIER DE BUREAU ET DE BROCHURES EN 2016 ET 2015 (EN TONNES)



RÉPARTITION DE LA QUANTITÉ DE PAPIER LIÉE À LA PRODUCTION DE TITRES ÉMIS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (EN TONNES)



QUANTITÉ DE PLASTIQUE CONSOMMÉE POUR LA PRODUCTION DE CARTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (EN KG)



La consommation de papier de bureau et de brochures a baissé de **11% entre 2015 et 2016, et de 55% sur toute la période 2013-2016**. La quantité de papier utilisée pour la production de titre a chuté de 27% entre 2013 et 2015. En effet, le Groupe poursuit une politique de développement de son offre et des campagnes marketing en format numérique, ce qui a un impact positif sur la ressource en papier utilisée par Edenred. Comme mentionné ci-dessus la méthodologie de comptabilisation a évolué en 2016 pour refléter au mieux le poids des titres émis sur les marchés du Groupe. La répartition par zone géographique est cohérente par rapport à l'avancement des filiales en terme de passage au digital de leurs solutions.

Consommation de plastique

Avec l'accélération du passage au numérique de l'ensemble des solutions d'Edenred, la consommation de plastique liée à la production des cartes devient un enjeu important pour le Groupe. Pour rappel, le Groupe a déjà dématérialisé 70% de son volume d'émission (la dématérialisation pouvant passer par d'autres supports que les cartes plastiques).

Certaines filiales du Groupe sont engagées dans des réflexions autour de matériaux plus écologiques que le PVC recyclé pour la fabrication des cartes. Concernant la fin de vie des cartes, Edenred France a signé un partenariat avec un acteur français pour recycler les cartes *Ticket Restaurant*® par un procédé mécanique le plus respectueux de l'environnement à l'heure actuelle.

En 2016, le Groupe a consommé **71 200 kg** de plastique en lien avec sa production de cartes.

Une autre source de consommation de plastique est liée aux activités de bureau d'Edenred et la consommation de gobelets. Plusieurs filiales ont mis en place des actions pour réduire cette consommation comme la France, qui offre une tasse à tous les nouveaux collaborateurs ou pour limiter l'impact de cette consommation en mettant en place le tri sélectif des gobelets comme en France ou au Japon.

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

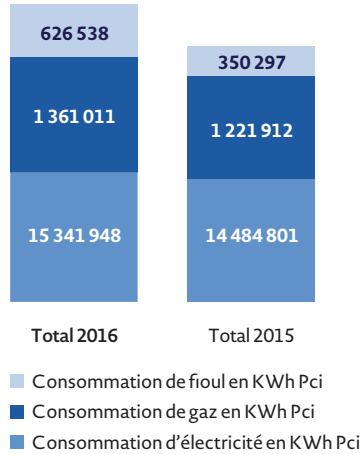
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend des mesures pour réduire la consommation d'énergie et améliorer l'efficacité énergétique.

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

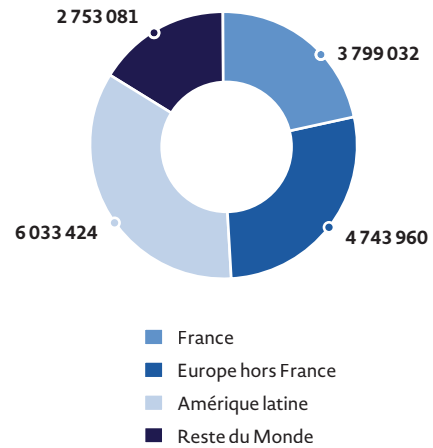
En 2016, des panneaux solaires ont été installés sur le toit du bâtiment de production des titres en Belgique permettant de produire 53 009 kWh sur l'année.

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

CONSUMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN 2016 ET 2015
(EN KWH PCI)



RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (EN KWH PCI)



PCI : Pouvoir calorifique inférieur

PCI = Pouvoir Calorique Inférieur

La consommation globale d'énergie a augmenté de 8% à l'échelle du Groupe en 2016, mais a globalement baissé de 9% depuis 2013. L'augmentation 2016 s'explique majoritairement par une augmentation des effectifs à périmètre constant et l'inclusion de nouvelles entités dans le périmètre Groupe comme au Brésil et en France. La consommation de fioul, représentant 4% de la consommation énergétique globale du Groupe, a augmenté de près de 80% en raison de l'utilisation très importante du générateur en compensation des coupures d'électricité au Mexique, en sus des raisons évoquées plus haut. La répartition par zone est cohérente par rapport à la répartition de l'activité du Groupe.

4.3.3.4 Utilisation des sols

L'utilisation des sols étant mineure au regard de l'activité d'Edenred, aucune mesure n'a été réalisée.

4.3.4 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

4.3.4.1 Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre

Bilan carbone et analyse de cycle de vie

De par son activité, l'impact d'Edenred sur le changement climatique est réduit. Cependant, le Groupe a initié en 2012 une démarche de progrès continu à travers la formalisation de sa politique environnementale. De plus, dans les deux principaux pays Edenred, la France et le Brésil, des inventaires des émissions de gaz à effet de serre (GES) ont été conduits permettant d'identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre.

Suite à une analyse du référentiel international GHG Protocol, nous avons identifié les principaux postes d'émissions liées aux activités du Groupe comme étant :

Scope 1 et 2 :

- Intrants – en particulier personnalisation du papier pré-imprimé ;
- Immobilisations informatiques ;
- Énergie consommée sur les sites principaux et dits de productions.

Scope 3 – (Émissions indirectes résultant des activités non incluses dans les scopes 1 et 2) :

- Intrants – service (sous traitance) ;
- Transports – livraison de titres et déplacements professionnels.

Pour aller plus loin, le Groupe a mené une analyse de cycle de vie comparative des deux solutions. Cette étude a permis de montrer que l'impact environnemental des titres papier est principalement lié à l'étape de production ainsi qu'à celle du transport : les titres sont envoyés tous les mois aux 52 000 entreprises clientes d'Edenred en France. L'impact de la carte est quant à lui principalement dû à la production de la carte, incluant celle du processeur, ainsi qu'à l'utilisation du terminal de paiement et l'émission de la facturette chez le commerçant.

Le Groupe doit présenter dans les prochaines semaines les résultats de cette étude en interne (réseau RSE), comme en externe pour initier un plan d'action dans les différents pays, en démarrant par l'entité France.

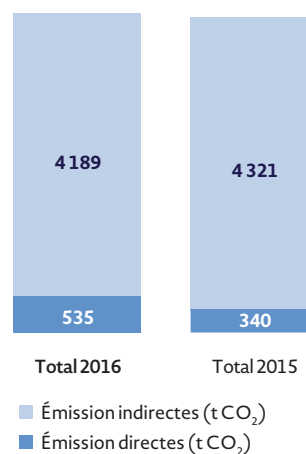
Comme décrit ci-dessous, un poste important d'émission est lié aux déplacements professionnels (véhicules professionnels pour les forces commerciales, taxi, avion, train dans le cadre de missions professionnelles). Dans le cadre de l'amélioration continue de l'appréhension et de la réduction de ses impacts, la filiale brésilienne a mené un inventaire détaillé de ces données. Les émissions liées aux déplacements professionnels représentent 1 186,35 TeqCO₂ en 2016. La mesure des impacts liés aux déplacements professionnels doit être élargie en 2017 à au moins une autre filiale.

Les émissions

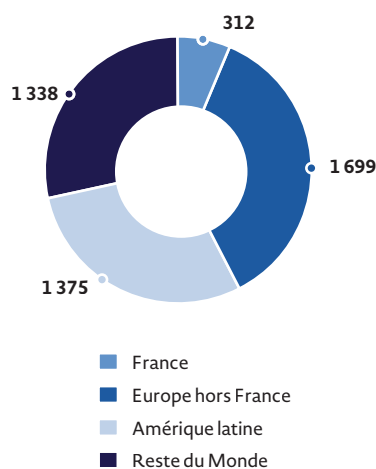
Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- 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 A EFFET DE SERRE EN 2016 ET 2015 (TEQ CO₂)



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2016 (TEQ CO₂)



Les émissions totales de gaz à effet de serre sont restées stables avec une augmentation de 1% en 2016. Le calcul des gaz à effet de serre s'effectue à partir de facteurs d'émissions pour le gaz naturel, le fioul et l'électricité (source : ADEME).

Au Brésil, Edenred a choisi de compenser l'intégralité des consommations énergétiques annuelles incompressibles constatées sur les sites brésiliens lors du bilan carbone de la filiale, par un projet d'investissement dans l'énergie issue de la biomasse.

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

4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Le Groupe a mis en place des efforts visant à limiter la croissance des émissions de gaz à effet de serre liée à l'augmentation de ses activités.

Les entreprises doivent également se préparer à vivre dans un climat modifié en prenant en compte les conséquences potentielles sur les environnements de travail. Dans le cadre de la politique de gestion des risques, le Groupe a mis en place un outil qui permet de suivre les risques sismiques et liés aux intempéries. Cet outil permet de prioriser la mise en place de plan de sauvegarde et de prévention en cas de sinistres.

4.3.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

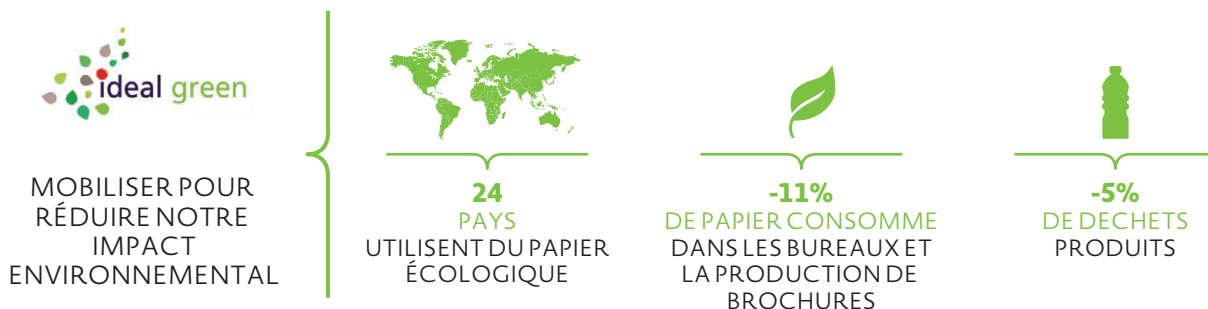
Le système de management environnemental basé sur les principes de la norme ISO 14001 mis en place par Edenred comprend des mesures pour protéger la biodiversité.

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

Par exemple, en France :

- En partenariat avec l'association Reforest'action, Edenred France offre un arbre en accompagnement de ses vœux 2017 à l'ensemble de ses clients et affiliés. Chaque client est invité à choisir la région de France où il souhaite planter son arbre. En 2016, près de 3 500 cacaoyers, essentiellement, ont été plantés en Haïti. Une action qui contribue à lutter contre la déforestation, réduire les risques de glissement de terrain et d'assèchement des sols et rivières autant qu'elle favorise la préservation de la biodiversité locale. La parcelle virtuelle répertoriant l'ensemble des arbres plantés par Edenred France est alimentée tout au long de l'année par d'autres opérations de marketing responsable associant notamment collaborateurs et clients.

LES INDICATEURS CLÉS DU PROJET IDEAL GREEN EN 2016



4.3.6 SYNTHÈSE DES INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2013-2016

Indicateurs	Tendances 2013-2016	Commentaires
Déchets	-60%	La réduction massive des déchets et du papier lié à la production des titres est principalement liée au passage au digital des solutions du Groupe. La réduction du papier utilisé pour la production de brochures ou dans les bureaux est liée à la mise en place de plans de réductions et globalement d'une digitalisation des processus en cohérence avec la digitalisation des solutions.
Papier de bureau et brochures	-55%	
Papier lié à la production des titres	-27% (donnée à fin 2015)	
Énergie	-9%	La réduction des consommations d'eau, d'énergie et de gaz à effet de serre est liée à la mise en place d'un système de management environnemental dans une partie des filiales et d'un reporting annuel, base de travail pour la mise en place de plans de réductions des consommations.
Eau	-3%	
Émissions de gaz à effet de serre	-14%	

4.4 RAPPORT OTIRSE

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Edenred S.A. (ci-après « la Société »), désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, présentées conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ cinq semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce. En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

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

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

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous

avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 21% et 22% des informations quantitatives sociales présentées et entre 27% et 50% des informations quantitatives environnementales présentées.

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

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

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

Conclusion

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

Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017
L'un des Commissaires aux comptes,
Deloitte & Associés

Patrick E. Suissa
Associé

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

(1) Edenred France, Edenred République tchèque, Edenred Mexico, Edenred Siège, Edenred UK.

Annexe

Les informations jugées importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

Indicateurs quantitatifs :

Social	Environnemental	Societal
<ul style="list-style-type: none"> Effectif total ; % femmes dans l'encadrement; 	<ul style="list-style-type: none"> % collaborateurs travaillant dans une filiale certifiée ISO 14001 ; 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jours consacrés par les collaborateurs à des activités de volontariat ;
<ul style="list-style-type: none"> Nombre total d'embauches ; 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de pays et pourcentage de collaborateurs utilisant du papier écologique labellisé FSC ou recyclé ; 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de bénéficiaires sensibilisés dans le cadre des programmes d'alimentation « Ideal Meal »
<ul style="list-style-type: none"> Nombre total de départs ; 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation de papier liée à la production de titres et consommation de plastique liée à la production de cartes ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme (calcul automatique) ; 	<ul style="list-style-type: none"> Consommation d'énergie totale ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Taux de fréquence (calcul automatique) ; 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions GES 	
<ul style="list-style-type: none"> Taux de gravité (calcul automatique) ; 		
<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation au cours de l'année ; 		
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés évoluant au sein d'entités dotées d'IRP ; 		
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés couverts par une convention ou un accord collectif 		

Informations qualitatives :

- Politique en matière de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- Description des principales sources d'émissions de gaz à effet de serre ;
- Politique de rémunération et avantages sociaux ;
- Initiatives prises pour appuyer la parentalité et l'équilibre travail-vie personnelle ;

Politique anti-corruption/Charte éthique.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	106	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	143
5.2	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	106	5.5.1	Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	143
5.2.1	Composition des organes d'administration et de direction	106	5.5.2	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	146
5.2.2	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	118	5.5.3	Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général	146
5.3	ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	126	5.5.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	147
5.3.1	Convocation des Assemblées générales (article 23 des statuts)	126	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	156
5.3.2	Tenues des Assemblées générales (article 24 des statuts)	126			
5.4	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED	127			
5.4.1	Politique de rémunérations fixe et variable et d'éléments de toute nature attribuables au Président-directeur général	127			
5.4.2	Rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2016	130			
5.4.3	Éléments de rémunération attribués à M. Bertrand Dumazy en sa qualité de Président-directeur général pour l'exercice 2017	134			
5.4.5	Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136			
5.4.6	Accords d'intéressement et de participation	142			

5.1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Société se réfère pour son fonctionnement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP/MEDEF »). Ce code est disponible

sur le site internet du MEDEF (www.medef.com), auprès de ces organisations ou au siège de la Société.

La seule exception faite à la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF est explicitée au paragraphe 5.2.1.2 ci-après.

5.2 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

5.2.1 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

5.2.1.1 Structure de gouvernance

Edenred est une société anonyme à Conseil d'administration depuis le 9 avril 2010.

Conformément à la réglementation en vigueur, le 29 juin 2010, le Conseil d'administration a choisi comme mode de direction de la Société l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a renouvelé ce choix le 10 septembre 2015 lors de l'annonce de la nomination M. Bertrand Dumazy en qualité de Président-directeur général. En effet, le Conseil d'administration estime que ce mode d'organisation permet au Groupe d'entretenir une forte réactivité sur les plans stratégique et opérationnel, nécessaire au développement d'une jeune société en pleine mutation technologique. Le Président-directeur général ne touche aucune rémunération en tant que Président du Conseil d'administration.

L'article 14 des statuts prévoit par ailleurs que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président. Compte tenu de son choix d'unicité des fonctions de Président-directeur général, le Conseil a décidé de nommer un administrateur indépendant en tant que Vice-Président du Conseil d'administration. Cette fonction est assurée par M. Philippe Citerne depuis le 29 juin 2010.

Par ailleurs, le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise dans son article 1.5, que le Vice-Président pourra également exercer les fonctions d'administrateur référent et qu'il devra dès lors être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la Société. Le règlement ajoute l'obligation pour le Conseil d'administration de nommer un Vice-Président si les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par la même personne ; dans ce cas, le Vice-Président occupera les fonctions d'administrateur référent.

Outre le rôle que lui confèrent les statuts de la Société, le Vice-Président lorsqu'il est administrateur référent est le point de contact

privilegié pour les autres administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise une réunion réservée aux administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration, et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des administrateurs indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration.

Le Vice-Président administrateur référent veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions après avoir consulté le Président. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée, adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions : philippe.citerne@edenred.com. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

Le Vice-Président administrateur référent est également chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et d'en valider le rapport. Il peut intervenir auprès du Président-directeur général pour la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. Il approuve le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général. Enfin, il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le Conseil est composé de 11 administrateurs dont 8 sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

Au 31 décembre 2016, le Conseil comprend quatre femmes et sept hommes, soit 36% de femmes. M. Philippe Citerne a décidé de ne pas renouveler son mandat à l'issue de la prochaine Assemblée Générale, faisant ainsi passer le nombre d'administrateurs masculins à six. Le pourcentage de femmes composant le Conseil

d'administration s'établira à 40%. La Société satisfera pleinement aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Monsieur Philippe Citerne prendra une fonction de Censeur au sein du Groupe à l'issue de son mandat d'administrateur.

À titre liminaire, le tableau ci-dessous donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016 ; les détails concernant chacun des administrateurs sont donnés ensuite.

Nom	Age	Indépendance	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Edenred)	Comité d'audit et des risques	Comité des rémunérations et des nominations	Comité des engagements	Début du premier mandat	Fin du mandat en cours	Taux d'assiduité aux 7 Conseils d'administration
Bertrand Dumazy	45	Non	0				2015	AG 2018	100%
Jean-Paul Bailly	70	Oui	2	•		•	2010	AG 2020	86%
Anne Bouverot	50	Oui	1	•			2010	AG 2017	71%
Philippe Citerne	67	Oui	1	•	•		2010	AG 2017	100%
Sylvia Coutinho	55	Oui	0				2016	AG 2017	100%
Gabriele Galateri di Genola	70	Oui	2		•		2010	AG 2018	100%
Maëlle Gavet	38	Oui	0				2014	AG 2018	86%
Françoise Gri	59	Oui	2		•		2010	AG 2017	86%
Jean-Romain Lhomme	41	Non	0	•			2013	AG 2018	100%
Bertrand Méheut	65	Oui	3			•	2010	AG 2020	100%
Nadra Moussalem	40	Non	2		•	•	2010	AG 2020	100%

La qualification d'administrateur indépendant est revue annuellement par le Conseil d'administration qui examine au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères déterminés avec l'aide du Comité des rémunérations et des nominations. Sur la question des liens d'affaires significatifs que les administrateurs pourraient entretenir avec la Société, le Conseil d'administration a constaté, cette année encore, que les administrateurs n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Au sens des critères arrêtés par le Conseil, seuls sont qualifiés d'indépendants les administrateurs qui :

- ne sont pas salariés ou dirigeants Mandataires sociaux de la Société, ni salariés, ou administrateurs de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne l'ont pas été au cours des cinq années précédentes ;
- ne sont pas dirigeants Mandataires sociaux d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant Mandataire social de la Société

(actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ne sont pas clients, fournisseurs, banquiers d'affaires, banquiers de financement :
 - significatifs de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- n'ont pas de lien familial proche avec un Mandataire social ;
- n'ont pas été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne sont pas administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- ne détiennent ou ne représentent pas un actionnaire détenant plus de 10% en capital ou en droits de vote de la Société.

Le Conseil d'administration se réserve le droit de ne pas qualifier d'indépendants certains administrateurs en fonction de circonstances particulières.

Le tableau, ci-après, répertorie les critères d'indépendance par administrateur au 31 décembre 2016 :

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

Au 31 décembre 2016, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Jean-Paul Bailly

Date de naissance :
29 novembre 1946

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
38 rue Gay Lussac,
75005 Paris, France

Date de début de mandat :
29 juin 2010

Dernier renouvellement :
4 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes
de l'exercice clos
le 31 décembre 2019

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
607

Fonction principale :
Ancien Président de la RATP
et Président d'Honneur du Groupe la Poste

Expérience et expertise :
Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly a exercé plusieurs fonctions au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) : Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général adjoint puis Président-directeur général. De 2002 à 2013, Jean-Paul Bailly a occupé les fonctions de Président du groupe La Poste, et également de Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale de 2006 à 2013. Il est depuis Président d'Honneur du groupe La Poste

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Administrateur – Accor SA (*société cotée*) – France
- Président du Conseil de surveillance – Europcar (*société cotée*) – France

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

- Administrateur – Sopassure SA
- Administrateur – CNP Assurances SA (*société cotée*)
- Administrateur – Poste Immo SA – Représentant permanent de La Poste
- Administrateur – Geopost SA – Représentant permanent de La Poste
- Administrateur – Sofipost SA – Représentant permanent de La Poste
- Président-directeur général – La Poste SA
- Président du Conseil de surveillance – La Banque Postale SA
- Membre du Conseil de surveillance – La Banque Postale Asset Management SA

Anne Bouverot

Date de naissance :

23 mars 1966

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :11 boulevard Gallieni
92445 Issy-les-Moulineaux
Cedex**Date de début de mandat :**

29 juin 2010

Dernier renouvellement :

24 mai 2013

Date d'échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2016**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**

1 012

Fonction principale :

Présidente de Safran Identity & Security

Expérience et expertise :

Diplômée de l'École Normale Supérieure et de Télécom Paris, Anne Bouverot occupe les fonctions de directrice des activités avant-vente de Global One de 1996 à 2002. En août 2004, elle devient directrice de cabinet du Directeur général Groupe d'Orange puis, en novembre 2006, directrice du développement international de France Telecom. Depuis octobre 2008, elle est également administratrice de Groupama SA. En septembre 2011, elle est nommée Directrice Générale et membre du Conseil d'administration de la GSMA, l'association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles. Elle devient Présidente de Safran Identity & Security (ex. Morpho) en 2015.

Indépendance au regard**du Code AFEP/MEDEF :** Oui**Mandats et fonctions exercés****au 31 décembre 2016**

- Administratrice – CapGemini SA (*société cotée*) – France
- Chariman & CEO – Safran Identity & Security – France
- Chairman and Managing Director – MorphoTrak, LLC – États-Unis
- Chairman of the Board – Morpho Detection International, LLC – États-Unis
- Director – Morpho Detection, LLC – États-Unis
- Member of the Supervisory Board – Morpho Cards GmbH – Allemagne
- President – Morpho USA, Inc. – États-Unis
- Secrétaire Générale – CICS – Conseil des Industries, de la Confiance et de la Sécurité – France

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

- Administratrice – Orange SA (*société cotée*)
- Administratrice – Groupama SA (*société cotée*)
- Présidente – France Telecom North America
- Membre du Conseil d'administration – GSMA (*Association internationale des opérateurs de télécommunications mobiles*) – Représentant permanent de France Telecom Orange
- Membre du Conseil scientifique – France Telecom Orange SA (*société cotée*)
- Directrice générale – GSMA SV – Suisse
- Membre du Conseil d'administration – GSMA Ltd – États-Unis

Philippe Citerne

Date de naissance :
14 avril 1949

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Bain & Cy 50, avenue
Montaigne, 75008, Paris,
France

Date de début de mandat :
29 juin 2010

Dernier renouvellement :
24 mai 2013

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2016

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Vice-Président du Conseil d'administration
d'Edenred

Expérience et expertise :
Ancien élève de l'École centrale de Paris et
après avoir exercé des fonctions au ministère
des Finances, Philippe Citerne a rejoint la
Société Générale en 1979, où il a exercé
successivement les fonctions de Directeur des
Études économiques, Directeur financier,
Directeur des Relations humaines, puis
administrateur, Directeur général adjoint et
Directeur général délégué de 1997 à avril 2009.
Il a été Vice-Président du Conseil
d'administration d'Accor jusqu'en juillet 2016
puis a été nommé Censeur.

Il exerce actuellement les fonctions de
Vice-Président du Conseil d'administration
d'Edenred.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- *Censeur – Accor SA (société cotée) – France*
- *Membre du Conseil de surveillance – Lendix – France*
- *Administrateur – MK2 – France*
- *Président – C2.0 – France*
- *Président – Filcico – France*
- *Président – Inverewe Capital – Irlande*
- *Président non exécutif – Télécom École de Management (Business School) – France*

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

- *Administrateur – Sopra Group SA (société cotée)*
- *Administrateur – Rosbank*
- *Administrateur – Rexecode*
- *Président du Conseil d'administration – Accor SA (société cotée)*
- *Directeur général délégué – Société Générale SA (société cotée)*
- *Membre du Conseil de surveillance – Fonds de Garantie des Dépôts – Représentant permanent de la Société Générale*
- *Président – Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET)*

Sylvia Coutinho

Date de naissance :
1^{er} décembre 1961

Nationalité :
Brésilienne

Adresse professionnelle :
Av. Faria Lima 4440-9 andar,
Sao Paulo, Brésil

Date de début de mandat :
23 mars 2016

Dernier renouvellement :
n/a

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2016

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Directrice Générale d'UBS Group Brazil

Expérience et expertise :
Sylvia Coutinho est titulaire d'un diplôme
d'ingénieur et d'un troisième cycle en économie
de l'Université de São Paulo, ainsi que d'un
MBA de l'université de Columbia à New York.
Elle débute sa carrière en 1984 dans le groupe
bancaire Citigroup et y occupe plusieurs
fonctions à responsabilité au Brésil et aux
États-Unis. En 2003, elle rejoint HSBC où elle
occupe différents postes de direction au sein
des activités de gestion de patrimoine et de
gestion d'actifs, pour notamment diriger les
activités de banque de détail et de gestion de
patrimoine de HSBC pour la zone Amérique
latine, ainsi que l'activité de gestion d'actifs
pour les Amériques.

Depuis 2013, Sylvia Coutinho occupe les
fonctions de Directrice générale et Présidente
du Comité exécutif de la branche brésilienne de
la banque UBS.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- *Directrice Générale – UBS Group Brazil – Brésil*

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

- *Directrice régionale – HSBC Bank*

Bertrand Dumazy

Date de naissance :
10 juillet 1971

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Edenred SA 166-180
boulevard Gabriel Péri,
92240 Malakoff, France

Date de début de mandat :
26 octobre 2015

Dernier renouvellement :
n/a

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2017

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Président-directeur général d'Edenred SA

Expérience et expertise :
Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School. Il débute sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite Directeur d'investissement chez BC Partners en 1999, avant de fonder la société Constructeo. En 2002, il rejoint le groupe Neopost, où il est Directeur du marketing et de la stratégie. Il devient Président-directeur général (PDG) de Neopost France en 2005, puis Directeur financier du Groupe en 2008. En 2011, il est nommé PDG du groupe Deutsch, *leader* mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il rejoint le groupe Materis en qualité de Directeur général adjoint, puis Directeur général et enfin PDG de Cromology. Il est nommé PDG du groupe Edenred en octobre 2015 et, en novembre 2015, Président du Conseil de surveillance d'UTA.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Non

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- *Président-directeur général - Edenred SA - France*
- *Président du Conseil de surveillance - UNION TANK Eckstein GmbH & Co. KG - Allemagne*
- *Président - PWCE Participations SAS - France*
- *Administrateur - Terreal SAS - France*

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

- *Président - Cromology (ex. Materis Paints)*
- *Président - Cromology Services (ex. Materis Peintures)*
- *Président - Materis SAS*
- *Président - Materis Corporate Services*
- *Président du Conseil d'administration - Cromology SL (ex. Materis Paint Espana SL) - Représentant permanent de Cromology Services*
- *Président du Conseil d'administration - International Coating Products (UK) Limited*
- *Administrateur - Vernis Claessens*
- *Administrateur - Cromology Italia S.p.A (ex.-Materis Paints Italia S.p.À)*
- *Administrateur - Innovcoat Nanoteknolojik Boya Ve Yüsey Urunleri Sanayi Ticaret Ve Arge A.S*

Gabriele Galateri di Genola

Date de naissance :

11 janvier 1947

Nationalité :

Italienne

Adresse professionnelle :Piazza Cordusio 2,
20123 Milan, Italie**Date de début de mandat :**

29 juin 2010

Dernier renouvellement :

13 mai 2014

Date d'échéance du mandat :Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2017**Nombre d'actions Edenred****au 31 décembre 2016 :**

500

Fonction principale :Président de Assicurazioni Generali
S.p.A**Expérience et expertise :**Titulaire d'un MBA de l'université de
Columbia (NY), Gabriele Galateri di
Genola a exercé des fonctions chez
Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de
1977. Nommé Directeur général de
IFIL en 1986, et Administrateur délégué
de IFI en 1993, il a exercé la fonction
de Président de Mediobanca jusqu'en
juin 2007, puis de Président de
Telecom Italia SpA jusqu'en 2011.
Il devient alors Président du
groupe Generali.**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF : Oui****Mandats et fonctions exercés****au 31 décembre 2016**

- Président – *Assicurazioni Generali SpA (société cotée) – Italie*
- Président – *Institut Italien de Technologie (IIT) – Italie*
- Administrateur – *Accor Hospitality Italia Srl – Italie*
- Administrateur – *Lavazza SpA – Italie*
- Administrateur – *FAI (Fond pour l'Environnement Italien) – Italie*
- Administrateur – *Assonime – Italie*
- Administrateur – *Moncler Italia SpA (société cotée) – Italie*
- Membre du Conseil Général et du Comité exécutif – *Fondation Giorgio Cini – Italie*
- Membre du Conseil de direction – *Association De Sono – Italie*
- Membre de l'International Advisory Board – *Columbia Business School – États-Unis*
- Membre de l'International Advisory Board – *Bank of America Merrill Lynch – États-Unis*
- Membre de l'International Advisory Board – *Temasek – Singapour*

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

- Administrateur – *Italmobiliare SpA (société cotée)*
- Administrateur – *Azimut – Benetti SpA*
- Administrateur – *Saipem SpA (société cotée)*
- Administrateur – *Accor SA (société cotée)*
- Administrateur – *Fondation Rosselli*
- Administrateur – *Banca Esperia SpA*
- Administrateur – *Institut Européen d'Oncologie (IEO)*
- Administrateur – *Fondation Nuovi Mecenati*
- Administrateur – *Fondation Ravello*
- Administrateur – *Fiera di Genova SpA*
- Administrateur – *Utet SpA*
- Administrateur – *Fondation R&I*
- Administrateur – *Caisse d'épargne de Savigliano (CRS)*
- Administrateur – *Banque Carige (société cotée)*
- Administrateur – *Fondation Ravello*
- Administrateur – *Fondation de l'Académie de Santa Cecilia*
- Administrateur – *TIM Participações SA*
- Administrateur – *Confindustria*
- Membre du Conseil consultatif central – *Commerzbank AG*
- Président – *TIM Brazil S&P SA (société cotée)*
- Président – *TIM Participações SA*
- Président – *Telecom Italia SpA (société cotée)*
- Vice-Président – *RCS Mediagroup SpA (société cotée)*
- Membre du Comité de surveillance – *San Faustin NV*
- Membre du Comité des rémunérations – *TIM Participações SA*
- Membre du Comité de Direction et/ou exécutif – *Confindustria*
- Membre du Comité de Direction et/ou exécutif – *Union des Industriels de Naples – Vice-Président du projet « Banda Larga »*
- Membre du Comité de Direction et/ou exécutif – *Assolombarda*

Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

Maëlle Gavet

Date de naissance :
22 mai 1978

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Edenred SA 166-180
boulevard Gabriel Péri,
92240 Malakoff, France

Date de début de mandat :
13 mai 2014

Dernier renouvellement :
n/at

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2017

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Directrice Générale des Opérations de Compass
(depuis janvier 2017)

Expérience et expertise :
Diplômée de la Sorbonne, de l'École Normale Supérieure de Fontenay-Saint-Cloud et de l'IEP de Paris, Maëlle Gavet a fondé en 2001 la société Predstavitel'skij dom, société russe d'événementiel pour entreprises, puis a rejoint le Boston Consulting Group en tant qu'associée en 2003. En 2010, elle devient directrice ventes et marketing d'Ozon.ru, puis Directeur général à partir d'avril 2011. En 2015, elle est nommée Vice-Président exécutive des opérations internationales du groupe Priceline et elle devient en janvier 2017 Directrice Générale des Opérations de la société Compass.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Vice-Président Executive of Global Operations – Priceline Group – Pays-Bas
- Directeur général – Ozon Holdings – Russie

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

- Directeur général – LLC Internet Solutions (Ozon.ru)
- Associée – The Boston Consulting Group

Françoise Gri

Date de naissance :
21 décembre 1957

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Edenred SA 166-180
boulevard Gabriel Péri,
92245 Malakoff Cedex,
France

Date de début de mandat :
29 juin 2010

Dernier renouvellement :
24 mai 2013

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2016

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
1947

Fonction principale :
Présidente de Françoise Gri Conseil

Expérience et expertise :
Diplômée de l'Ensimag, Françoise Gri entre en 1981 dans le groupe IBM. Elle devient en 1996 Directrice de la Division Marketing et Ventes e-business solutions d'IBM EMEA, puis Directrice des Opérations Commerciales d'IBM EMEA en 2000. De 2001 à 2007, Françoise Gri exerce les fonctions de Président-directeur général d'IBM France. Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud de 2007 à 2012, Françoise Gri rejoint le groupe Pierre & Vacances-Center Parcs en 2013 pour en prendre la Direction générale jusqu'en 2014. En 2015, elle devient Présidente de Françoise Gri Conseil et en 2016, elle a été Présidente du Conseil d'administration de Viadeo.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Président – Françoise Gri Conseil –
- Administrateur – Crédit Agricole SA (société cotée) – France
- Administrateur – WNS Services (société cotée Nyse) – Inde
- Administrateur – 21 Centrale Partners – France

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

- Président du Conseil d'administration – Viadeo
- Administrateur – STX Europe
- Directeur général – Pierre & Vacances Center-Parcs (société cotée)
- Membre du Conseil de surveillance – Rexel (société cotée)
- Membre du Comité d'éthique – Medef
- Membre – Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise
- Membre – Institut Français du Tourisme

Jean-Romain Lhomme

Date de naissance :
22 août 1975

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Edenred SA 166-180
boulevard Gabriel Péri,
92240 Malakoff, France

Date de début de mandat :
3 octobre 2013

Dernier renouvellement :
13 mai 2014

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2017

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Co-Fondateur PJX10

Expérience et expertise :
Ancien élève d'HEC, Jean-Romain Lhomme a obtenu un diplôme en Business administration et en finance à Paris et une mineure en commerce international à l'ESADE (Barcelone). Il a débuté sa carrière comme analyste à New-York et au Brésil pour l'équipe de privatisation latino-américaine de Paribas et chez Mercer Management Consulting (Oliver Wyman) comme analyste à Paris. Il a ensuite travaillé pour le Directeur stratégique de PPR, et plus principalement sur l'acquisition et les nouveaux formats de distribution. Il a rejoint Colony Capital en 2000 où il a occupé jusqu'en 2015, la fonction de Principal et codirigeant Europe. Il y était notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Jean-Romain Lhomme est aujourd'hui un des fondateurs de PJX10.

Indépendance : Non

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Gérant – *Lake Invest Sarl – Luxembourg*
- Gérant – *Des Garçons SCI – France*
- *Directeur (depuis le 9/01/17) – BrickVest Ltd. – Royaume-Uni*

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

- Membre du Conseil de surveillance – Colfilm SAS
- Administrateur – Holding Sports & Événements SAS
- Gérant – Colony Luxembourg Sarl
- Gérant – Fair Sponsors Sarl
- Gérant – Fair Zero Sarl
- Gérant – New Finco
- Gérant – 30GV Genpar
- Gérant – 30GV Master Genpar I
- Gérant – 30GV Master Genpar II
- Gérant – ColMassyRedLux Genpar
- Directeur général – Colony Capital SAS
- Administrateur – Sisters Soparfi SA
- Administrateur – Colwine Sarl
- Administrateur – Clinique de Carouge CMCC SA
- Administrateur – Permanence de la Clinique de Carouge
- Administrateur – La Tour Sarl
- Administrateur – La Tour Réseau de Soins
- Administrateur – Château Lascombes SA
- Président du Conseil d'administration – Château Lascombes SA
- Président du Conseil de surveillance – BUT SAS
- Président du Conseil de surveillance – Decomeubles Partners SAS
- Gérant – Fair Finance Sarl
- Gérant – Fair Partners Sarl
- Directeur – CDSR Burlington House Developments Limited
- Directeur et CEO – Colyzeo Investment Management

Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

Bertrand Méheut

Date de naissance :
22 septembre 1951

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Edenred SA 166-180
boulevard Gabriel Péri,
92240 Malakoff, France

Date de début de mandat :
29 juin 2010

Dernier renouvellement :
4 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2019

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Administrateur de sociétés

Expérience et expertise :
Ingénieur civil des Mines, Bertrand Méheut a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis CropScience, en exerçant des fonctions d'adjoint au Directeur général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro », puis Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-Président exécutif et Directeur général Europe. Après la fusion de Rhône-Poulenc et Hoechst au sein d'Aventis, Bertrand Méheut a été nommé Directeur général d'Aventis CropScience. Bertrand Méheut a rejoint le Groupe Canal+ en 2002 et en a été le Président du Directoire jusqu'en 2015. Il exerce actuellement plusieurs mandats en tant qu'administrateur.

**Indépendance au regard
du Code AFEP/MEDEF :** Oui

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Administrateur – Accor SA (*société cotée*) – France
- Administrateur – Groupe Pierre & Vacances (*société cotée*) – France
- Administrateur – Aquarelle.com – France
- Vice-Président du Conseil d'administration – Groupe SFR (*société cotée*) – France

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

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

Nadra Moussalem

Date de naissance :
4 juillet 1976

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
6 rue Christophe Colomb,
75008 Paris, France

Date de début de mandat :
29 juin 2010

Dernier renouvellement :
4 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale
approuvant les comptes de
l'exercice clos le
31 décembre 2019

**Nombre d'actions Edenred
au 31 décembre 2016 :**
500

Fonction principale :
Président de Colony Capital SAS

Expérience et expertise :
Diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information, Nadra Moussalem, Directeur Général Europe de Colony Capital, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony Capital en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'Axa Conseil à Paris. Nadra Moussalem a assuré les fonctions de Président-directeur général par intérim d'Edenred du 1^{er} août 2015 au 25 octobre 2015.

**Indépendance au regard du Code AFEP/
MEDEF :** Non

**Mandats et fonctions exercés
au 31 décembre 2016**

- Administrateur – Accor SA (*société cotée*) – France
- Administrateur – Carrefour (*société cotée*) – France
- Administrateur – Carmila – France
- Président – Colony Capital SAS – France
- Président – Data IV France – France
- Président – Data IV Services – France
- Président – DC115 SAS – France
- Président – Holding Sports & Evenements – France
- Président – Colfilm SAS – France
- Président – Collilkirsh France SAS – France
- Président – Colkart SAS – France
- Président – Data 4 Italy – Italie
- Président – Data 4 Services Italy – Italie
- Directeur général – Colspa SAS – France
- Gérant – ColEvreux SCI – France
- Gérant – Colnîmes SARL – France
- Gérant – ColNozay EURL – France
- Gérant – Colnozay SCI – France
- Directeur – Colyzeo Investment Management – Royaume-Uni
- Directeur – Colyzeo Investment Advisors Limited – Royaume-Uni

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

- Président-directeur général – Edenred SA (du 1^{er} août au 25 octobre 2015)
- Administrateur – Sisters Soparfi SA
- Administrateur – Distribuidora Internacional de Alimentación SA (*société cotée*)
- Président – Collilkirsh
- Directeur – Data 4 UK Limited
- Directeur – Data 4 UK Services Limited
- Gérant – Cedar Trust
- Gérant – CT Real Estate
- Gérant – SC 30GV 301
- Gérant – SC 30GV 302
- Gérant – Data Genpar Sarl

Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

5.2.1.3 Modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les modifications intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016 :

Date de l'événement	Personne concernée	Changement intervenu
23 mars 2016	Mme Sylvia Coutinho	Cooptation en qualité de nouvelle administratrice

5.2.1.4 Absence de conflit d'intérêt

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil d'administration par la Société. Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un Mandataire social, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard d'Edenred, entre des membres des organes d'administration et de direction et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun Mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun Mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun Mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred

Le Comité exécutif d'Edenred est composé de :

Bertrand Dumazy

Président-directeur général

Patrick Bataillard

Directeur général Finances

Gilles Coccoli

Directeur général Brésil

Philippe Dufour

Directeur général Investissements alternatifs

Antoine Dumurgier

Directeur général Gestion des frais professionnels

Elie du Pré de Saint Maur

Directeur général Marketing et Stratégie/Directeur général Paiements inter-entreprises

Arnaud Erulin

Directeur général Europe du Nord, Europe centrale, France et Belgique

Diego Frutos

Directeur général Amérique Hispanique et du Nord

Graziella Gavezotti

Directeur général Europe du Sud

Laurent Pellet

Directeur général Asie Pacifique et Moyen Orient

Philippe Relland-Bernard

Directeur général Affaires Juridiques et réglementaires

Jeanne Renard

Directrice générale Ressources humaines et Responsabilité sociétale

Konstantinos Voyiatzis

Directeur général Technologie et Systèmes d'Information Stratégiques

5.2.2 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

5.2.2.1 Fonctionnement et pouvoir du Conseil d'administration

Composition du Conseil d'administration (article 12 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi, notamment en cas de fusion.

Nul ne peut être nommé administrateur s'il a dépassé l'âge de 75 ans. Si un administrateur vient à dépasser l'âge de 75 ans, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale réunie postérieurement.

Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

Ces dispositions s'appliquent également aux représentants permanents de toute personne morale nommée administrateur.

Si du fait qu'un administrateur en fonction vient à dépasser l'âge de 70 ans, la proportion du tiers visée ci-dessus est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à cette date.

Les administrateurs sont nommés dans les conditions légales par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre années. Ils sont rééligibles.

Toutefois, par exception, l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil d'administration par roulement de manière périodique de façon à ce que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'administration peut procéder dans les conditions légales à des nominations à titre provisoire qui seront soumises à la ratification de l'Assemblée générale ordinaire dans les conditions prévues par la loi.

À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement n'en demeurent pas moins valables.

L'administrateur nommé dans ces conditions en remplacement d'un autre demeure en fonction pendant le temps qui reste à courir du mandat de son prédécesseur.

Pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions nominatives de la Société.

Pouvoirs du Conseil d'administration (article 13 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la

bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Outre les décisions visées par la loi nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration, le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit les décisions du Directeur général ou des Directeurs généraux délégués pour lesquelles une autorisation du Conseil d'administration est requise (cf. section suivante 5.2.2.2 du présent document).

Le Conseil d'administration pourra décider l'émission d'obligations conformément aux dispositions prévues par la loi, avec faculté de déléguer à l'un ou plusieurs de ses membres, au Directeur général ou en accord avec ce dernier à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués les pouvoirs nécessaires pour réaliser dans le délai d'un an l'émission d'obligations et en arrêter les modalités.

Le Conseil d'administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres ou à toutes personnes choisies hors de son sein, des missions permanentes ou temporaires qu'il définit.

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Le Conseil d'administration fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

À ce titre, il est rappelé que le Conseil d'administration de la Société du 29 juin 2010 a mis en place un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations (cf. section 5.2.2.5 du présent document page 121) dont le fonctionnement est détaillé dans le Règlement intérieur du Conseil.

Quorum et majorité (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Le Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou tous autres moyens de télécommunication appropriés dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Tout administrateur peut donner mandat par écrit à un autre administrateur de le représenter à une réunion du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Délibérations du Conseil d'administration (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

La convocation peut être faite par tous moyens, même verbalement, par le Président ou le Secrétaire du Conseil d'administration sur demande du Président.

Il se réunit également lorsque le tiers au moins de ses membres ou le Directeur général en fait la demande au Président sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'empêchement du Président, la convocation peut être faite par l'administrateur provisoirement délégué dans les fonctions de Président, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par le Directeur général, s'il est administrateur.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le (ou l'un des) Vice-Président(s) ou par tout autre administrateur désigné par le Conseil d'administration.

À l'initiative du Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués, des membres de la Direction de la Stratégie et du Développement, les commissaires aux comptes ou d'autres personnes ayant une compétence particulière au regard des sujets inscrits à l'ordre du jour peuvent assister à tout ou partie d'une séance du Conseil d'administration.

Les administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil d'administration sont tenus à la confidentialité à l'égard des informations données au cours des débats ainsi qu'à une obligation générale de réserve.

5.2.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le 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 121).

Composition du Conseil d'administration (article I. 1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

Réunions du Conseil d'administration (article I. 2 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président, et tient, en règle générale, au moins cinq réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget, et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil d'administration.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil

d'administration en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Conformément à l'article 15 des statuts de la Société, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Information du Conseil d'administration (article I. 3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Il est fourni aux administrateurs tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions du Conseil d'administration.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société et du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de Ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information. Le Conseil est également régulièrement informé de la stratégie de communication financière mise en place par la Société. En tant que de besoin, il est recouru à des présentations commentées par les principaux cadres dirigeants du Groupe et à des remises de documents complémentaires.

En outre, les administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société, et le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil d'administration qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président ou au Directeur général, qui peut la soumettre au Conseil d'administration pour décision.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, hors la présence des Mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président ou du Directeur général.

Limitations des pouvoirs de la Direction générale (article I. 4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires, et notamment celles soumises à autorisation préalable telle que prévue par la loi, notamment aux articles L. 225-35 et L. 225-38 du Code de commerce.

En dehors de ses attributions légales et réglementaires, le Conseil d'administration :

- a) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article I. 2 du Règlement intérieur, et les arrête ;
- b) examine les comptes semestriels et arrête le rapport semestriel d'activité conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ;
- c) autorise systématiquement et de manière préalable chacune des décisions ou opérations suivantes :
 - tout engagement financier de la Société ou l'une des sociétés du Groupe, (c'est-à-dire toute acquisition ou cession de branches d'activités ou d'actif ou de participation dans des sociétés hors Groupe, tout investissement direct en propriété, tout engagement locatif, tout prêt, avance en compte courant et augmentation de capital dans des sociétés non contrôlées, tout emprunt bancaire bilatéral ou syndiqué) d'un montant supérieur à 50 millions d'euros, étant précisé que le Président-directeur général peut conclure, sans autorisation préalable du Conseil d'administration (i) tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à 250 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre de la politique de financement du Groupe telle qu'approuvée par le Conseil d'administration et (ii) tout emprunt bancaire d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant,
 - toute opération affectant la stratégie ou le périmètre d'activité du Groupe ou se situant hors de la stratégie annoncée de la Société ;
- d) fixe annuellement le montant total des cautions, avals et garanties que le Directeur général est autorisé à consentir au nom de la Société dans la limite de 250 millions d'euros par an.

Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur référent (article I. 5 du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

L'article 14 des statuts prévoit que le Conseil d'administration peut nommer parmi ses membres un ou deux Vice-Présidents qui peuvent présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président.

Le Règlement intérieur précise dans son article I. 5 que le ou les Vice-Présidents sont nommés pour la durée de leurs mandats d'administrateur.

Le Vice-Président pourra également exercer les fonctions d'administrateur référent. Le Vice-Président administrateur référent doit être un membre indépendant au regard des critères rendus publics par la Société.

La nomination d'un Vice-Président est obligatoire si les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont exercées par la même personne ; dans ce cas, le Vice-Président occupera également les fonctions d'administrateur référent.

Administrateurs indépendants (partie III du Règlement intérieur du Conseil d'administration)

Dans sa partie III, le Règlement intérieur prévoit que la qualification d'administrateur indépendant est débattue chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations qui établit à ce sujet un rapport au Conseil d'administration. Chaque année, le Conseil d'administration examine au vu de ce rapport, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance.

Le Conseil d'administration doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le Rapport annuel, en précisant notamment dans son analyse qu'il s'est penché sur la question des liens d'affaires significatifs que les membres du Conseil d'administration pourraient entretenir avec la Société et les critères qui ont été adoptés pour arriver à ces conclusions.

La définition et les critères de l'indépendance sont fixés par références au Code AFEP/MEDEF.

Le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

5.2.2.3 Présidence du Conseil d'administration

Nomination du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président, personne physique, lequel est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration s'il a dépassé l'âge de 70 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Président est réputé démissionnaire d'office de ses fonctions de Président à l'issue de la première Assemblée générale d'actionnaires réunie postérieurement.

Missions du Président du Conseil d'administration (article 14 des statuts)

Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président préside les Assemblées générales d'actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la Direction générale de la Société en qualité de Directeur général si le Conseil d'administration a choisi le cumul de ces deux fonctions lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le Directeur général lui sont applicables.

5.2.2.4 Direction générale

Modalités d'exercice de la Direction générale (article 17 des statuts)

Conformément aux dispositions légales, la Direction générale est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration a la faculté de décider que l'option retenue vaudra jusqu'à décision contraire du Conseil d'administration statuant aux mêmes conditions de quorum et de majorité.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

Nomination du Directeur général (article 18 des statuts)

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général, il procède à la nomination du Directeur général parmi les administrateurs ou en dehors d'eux, fixe la durée de son mandat, qui ne saurait le cas échéant excéder la durée de ses fonctions d'administrateur, détermine sa rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs.

Nul ne peut être nommé Directeur général s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge, en cours de mandat, le Directeur général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale d'actionnaires réunie postérieurement.

Pouvoirs du Directeur général (article 18 des statuts)

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir, en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que cet acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'administration peut, dans la limite d'un montant qu'il fixe, autoriser le Directeur général à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la Société. La durée de cette autorisation ne peut être supérieure à un an, quelle que soit la durée des engagements cautionnés, avalisés ou garantis.

Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués peuvent consentir avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'ils désignent, sous réserve des limitations prévues par la loi.

Direction générale déléguée (article 19 des statuts)

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximum de Directeurs généraux délégués est fixé à 5.

Nul ne peut être nommé Directeur général délégué s'il a dépassé l'âge de 65 ans. S'il vient à dépasser cet âge en cours de mandat, le Directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la première Assemblée générale des actionnaires réunie postérieurement.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs généraux délégués.

À l'égard des tiers, les Directeurs généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur général, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur général.

5.2.2.5 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Le Conseil d'administration de la Société a mis en place trois comités permanents : un Comité d'audit et des risques, un Comité des engagements et un Comité des rémunérations et des nominations. Les règles régissant leur fonctionnement figurent dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société.

Comité d'audit et des risques

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité d'audit et des risques est composé de M. Philippe Citerne, M. Jean-Paul Bailly, Mme Anne Bouverot, et M. Jean-Romain Lhomme.

Il est présidé par M. Philippe Citerne, administrateur indépendant. Trois membres sur quatre sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF. Tous ses membres présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Mission

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il aide le Conseil d'administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et à la qualité de l'information délivrée. À

cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Dans ce cadre, il assure le suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- Il examine les modalités d'établissement de l'information apportée aux actionnaires et au marché et les projets de communiqué de presse et d'avis en matière comptable et financière destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- Il examine la politique et s'assure de l'efficacité des systèmes en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et l'efficacité du système de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et se fait communiquer une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il s'assure du respect des règles visant à l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- il examine, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration.

Organisation des travaux

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Une

réunion est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner régulièrement les Mandataires sociaux, le Directeur général, mais également le Directeur de l'Audit interne, les commissaires aux comptes et les cadres dirigeants du Groupe (notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie et du financement) en dehors de la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité d'audit et des risques accompagnées d'un ordre du jour.

Le calendrier des réunions du Comité d'audit et des risques doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration.

Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux de ce Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Président du Conseil, le Directeur général, le Directeur financier et les commissaires aux comptes peuvent assister, en tant qu'invités, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

Comité des engagements

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité des engagements est composé de M. Jean-Paul Bailly, M. Bertrand Méheut et M. Nadra Moussalem.

Il est présidé par M. Nadra Moussalem. Les deux tiers de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Mission

Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute opération quel qu'en soit le montant susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activité (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement financier (immédiat ou différé) de la Société ou de l'une des sociétés du Groupe d'un montant supérieur à 50 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, de branche d'activités ou d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 I et II du Code de commerce, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,

- les investissements directs en propriété (création d'une activité, branche d'activité, filiale ou investissement de développement technologique),
- les engagements locatifs, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location,
- les prêts, avances en compte courant et augmentations de capital dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 I et II du Code de commerce, et
- la souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, (i) qui ne serait pas cohérent avec, ou pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée préalablement par le Conseil d'administration ou (ii) d'un montant supérieur à 250 millions d'euros (étant précisé que la souscription d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant n'est pas soumise au Comité des engagements).

Organisation des travaux

Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président.

Le Comité des engagements se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Les recommandations émises par le Comité des engagements doivent faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe.

Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Mme Françoise Gri, M. Philippe Citerne, M. Gabriele Galateri di Genola et M. Nadra Moussalem.

Il est présidé par Mme Françoise Gri, administratrice indépendante. Les trois quarts de ses membres sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration en application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations ne doit comporter aucun dirigeant Mandataire social. Toutefois, le dirigeant Mandataire social exécutif est associé aux travaux du Comité lorsque celui-ci examine la sélection de nouveaux administrateurs ou le plan de succession des dirigeants Mandataires sociaux. De même, le Comité s'adjoit les dirigeants Mandataires sociaux lors de son examen de la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe.

Mission

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la détermination de la rémunération et des avantages des dirigeants Mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions de performance et, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et il exerce en particulier les tâches suivantes :

- s'agissant des nominations :
 - il formule des recommandations, en liaison avec le Directeur général, sur l'opportunité des nominations, révocations et renouvellements des administrateurs, du Président du Conseil d'administration et du ou des Vice-Présidents et organise la sélection de nouveaux administrateurs de façon à prendre en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration, veille à ce que chaque administrateur potentiel possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier,
 - il formule son avis sur l'opportunité de la nomination ou du renouvellement des membres du Comité d'audit et des risques, du Président du Comité d'audit et des risques, ainsi que des membres des autres comités,
 - il établit un plan de succession du ou des dirigeants Mandataires sociaux, notamment pour être en situation de proposer au Conseil d'administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible,
 - il propose la qualification d'administrateur indépendant pour les administrateurs concernés, contrôle la conformité avec les critères d'indépendance au sens du Code AFEP/MEDEF, propose les critères à arrêter par le Conseil, et conseille le Président du Conseil d'administration sur le nombre d'administrateurs indépendants,
 - il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe ;
- s'agissant des rémunérations et avantages :
 - il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des dirigeants Mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen terme comme les actions de performance et à long terme, comme l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tout autre avantage de toute nature,
 - il propose et suit la mise en œuvre des règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants Mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants Mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe,
 - il donne au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et d'actions de performance,
 - il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe,
 - il formule une recommandation au Conseil d'administration sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires. Il

propose au Conseil d'administration des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, de leur assiduité au Conseil d'administration et dans les comités,

- il examine la politique et les projets proposés par le Directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés,
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des Mandataires sociaux,
- il formule un avis sur l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des Mandataires sociaux, sur les principes et modalités de fixation de cette rémunération, et sur les options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants Mandataires sociaux.

Organisation des travaux

Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins deux réunions par an et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Les convocations sont adressées par le Président de ce Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

5.2.2.6 Charte de l'administrateur

Aux termes de l'article 1.6 du Règlement intérieur du Conseil, le Conseil d'administration, instance collégiale, a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Les administrateurs exercent leurs fonctions avec loyauté et professionnalisme dans les termes et conditions fixées par la Charte de l'administrateur établie par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 juin 2010 afin de se mettre en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Cette Charte de l'administrateur qui précise, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et aux statuts de la Société, les principes déontologiques qui leur sont applicables, s'applique à chaque administrateur qu'il réponde ou non aux critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

Devoir de diligence

Les administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux assemblées générales des actionnaires.

Il appartient à chaque administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'administrateur de la Société, et les

mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Devoir d'information

Les administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil d'administration, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Secrétaire du Conseil d'administration lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil d'administration, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des administrateurs.

Chaque administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêt

Chaque administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil d'administration.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil d'administration.

Devoir de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des comités auxquels ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil d'administration ou de ses comités.

Par ailleurs, les administrateurs, hors ceux exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et qui, à ce titre, sont amenés à communiquer au nom de la Société, sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux.

Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières de la Société

Les administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société et sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ; et
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil d'administration, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil d'administration.

Les administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur actions) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil d'administration) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée du dispositif de « fenêtres

négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

5.2.2.7 Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président du Conseil d'administration et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est chargé sur mandat du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article I. 3 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Le Secrétaire est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus dans la partie intitulée « Transparence et prévention des conflits d'intérêts » de la Charte de l'administrateur.

Enfin, à la demande du Président ou du directeur général, et avec l'accord des Présidents des comités, le Secrétaire du Conseil d'administration assiste en tant que de besoin aux réunions des comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des comités.

Lors de sa séance du 29 juin 2010, le Conseil d'administration a nommé M. Philippe Rélland-Bernard en qualité de Secrétaire du Conseil d'administration.

5.2.2.8 Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale en tenant compte notamment de la participation effective de chaque administrateur aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des comités dont il est membre. Le mode de répartition de cette rémunération doit comporter une part variable prépondérante.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- la fonction de membre du Conseil d'administration donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration, ainsi que d'une partie variable en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur a participé au cours de l'exercice précédent, d'un montant supérieur à la partie fixe ;
- la fonction de Vice-Président du Conseil d'administration donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;

- la fonction de membre d'un comité donne droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration, ainsi que d'une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant supérieur à la partie fixe ;
- les fonctions de Président de comité donnent droit à une partie fixe supplémentaire d'un montant forfaitaire, défini, pour chacun des comités, par le Conseil d'administration ;
- le cas échéant, les fonctions de censeurs donnent droit au versement d'une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le

Conseil d'administration, ainsi que d'une partie variable fonction de l'assiduité aux séances du Conseil, d'un montant supérieur à la partie fixe ;

- les administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président du Conseil d'administration, Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence.

Le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

5.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

5.3.1 CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom – ou pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce – au deuxième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit

dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit pour autant que les actions de la Société soient admises aux négociations sur un marché réglementé, dans les comptes de titres au porteur tenus par d'un des intermédiaires habilités, mentionnés aux 2° à 7° de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

5.3.2 TENUES DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 24 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

Si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, tout actionnaire peut également, participer et voter à l'Assemblée générale par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission permettant leur identification dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent recourir à un formulaire de demande d'admission sous format électronique.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication ou de télétransmission permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

Si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'intégralité de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet, est autorisée.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;

- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi. Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En outre en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent article. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, sous réserve du droit du nu-proprétaire de voter personnellement lorsqu'est requis par la loi un vote unanime des actionnaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires du plus grand nombre de voix. Le Bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

5.4 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED

5.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS FIXE ET VARIABLE ET D'ÉLÉMENTS DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Il est présenté ci-après le rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération du Président-directeur général d'EDENRED, laquelle sera soumise à l'approbation des actionnaires en application de l'article L.225-37-2 nouveau du Code de commerce introduit par la loi Sapin II du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

Processus de détermination de la rémunération

La rémunération du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et nominations. Elle est analysée dans sa globalité, et prend en compte l'ensemble des composants : rémunération fixe, rémunération variable, plan d'actions de performance long terme et avantages.

Le processus de travail du Comité des rémunérations et nominations est structuré autour de plusieurs séances de réflexions réparties

dans l'année, et de travaux préparatoires intermédiaires menés par le Président du Comité. Ces travaux regroupent principalement l'analyse des performances de l'entreprise et du Président-directeur général, l'alignement des objectifs avec la stratégie du Groupe et l'intérêt des actionnaires, des études comparatives de rémunérations de dirigeants d'entreprises similaires, et le suivi des évolutions des codes de gouvernance.

Les travaux du Comité des rémunérations et des nominations permettent notamment d'évaluer la performance de l'année passée, et d'établir les objectifs et le niveau de rémunération de l'année à venir pour le Président-directeur général. La rémunération variable court terme et long terme est revue chaque année. La rémunération fixe est quant à elle réévaluée périodiquement en tenant compte de la performance du Président-directeur général et des pratiques de marché.

Philosophie de la rémunération

La **rémunération** du Président-directeur général est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises de taille comparable.

La rémunération globale du dirigeant Mandataire social suit trois grands principes de détermination : conformité, comparabilité et performance.

Conformité

La rémunération du Président-directeur général se conforme au Code AFEP/MEDEF et au principe « Appliquer ou Expliquer ». L'ensemble des composantes de la rémunération du Président-directeur général y sont conformes : rémunérations court terme (fixe et variable), rémunération long terme (plans de motivation) et engagements.

Comparabilité

Le Comité des rémunérations et des nominations fait régulièrement appel à un consultant extérieur pour réaliser une analyse de compétitivité de la rémunération du Président-directeur général.

Cette analyse est réalisée à partir d'un panel intersectoriel d'entreprises françaises du SBF 120, présentant des caractéristiques communes au groupe Edenred, sélectionnées selon les quatre critères suivants : capitalisation boursière, résultat d'exploitation courant, effectif total, part des effectifs à l'international.

Performance

Le Conseil a fixé des critères de performance diversifiés et exigeants permettant une analyse complète de la performance du Président-directeur général, alignée avec la stratégie du Groupe et les intérêts des actionnaires. L'évaluation de la performance repose sur un équilibre entre des critères financiers, boursiers, opérationnels et managériaux, ainsi qu'un équilibre entre performance court terme et performance long terme.

En conséquence, les éléments de rémunération de l'exercice 2016 du Président-directeur général sont détaillés dans la section suivante.

Rémunération fixe

Détermination

La rémunération fixe du Président-directeur général, payable en douze mensualités, est déterminée sur la base :

- du niveau de complexité de ses responsabilités ;
- de son expérience professionnelle et de son expertise ;
- d'études de marché pour des fonctions comparables (compétitivité externe).

Évolution

Le Conseil d'administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du Président-directeur général ne pourrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long, conformément au Code AFEP/MEDEF ou à l'échéance du mandat. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités ou de fort décalage

par rapport à son positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Par ailleurs, le Président-directeur général ne pourra cumuler son mandat avec un contrat de travail.

Jetons de présence

Le Président-directeur général ne percevra pas de jetons de présence au titre de son mandat.

Rémunération annuelle variable

Structure de la rémunération annuelle variable

Le Président-directeur général se verra octroyer une rémunération variable cible équivalente à 120% de la rémunération fixe à objectifs atteints et composée :

- d'objectifs quantitatifs financiers, représentant 65% de la rémunération fixe ;
- d'objectifs quantitatifs opérationnels représentant 30% de la rémunération fixe, en lien avec la stratégie du Groupe, et enfin ;
- d'objectifs qualitatifs de management représentant 25% de la rémunération fixe, en lien avec la stratégie du Groupe.

En cas de dépassement des objectifs quantitatifs, la rémunération variable pourrait être portée jusqu'à 180% de la rémunération fixe par le Conseil d'administration et selon une répartition équilibrée entre lesdits objectifs.

Paramètres financiers et non-financiers

Le Conseil d'Administration a décidé que les objectifs quantitatifs financiers composant la rémunération variable du Président-directeur général s'appuieraient sur un *Earning Per Share*, et, pour une part prépondérante, sur l'EBIT.

Les objectifs quantitatifs opérationnels seraient articulés chaque année autour de la stratégie du Groupe et en fonction de celle-ci.

Prise de fonctions

Le Conseil d'administration a décidé que, dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau Président-directeur général, ces mêmes principes s'appliqueront, sachant qu'en cas de nomination en cours d'exercice, le montant dû sera calculé au prorata du temps de présence. Toutefois, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Cessation des fonctions

En cas de cessation des fonctions du Président-directeur général en cours d'exercice, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera fonction i) de sa performance telle qu'appréciée de manière discrétionnaire par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations et ii) du temps de présence du Dirigeant mandataire social au cours de l'exercice concerné.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel le Président-directeur général pourrait bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées, sachant également que le versement d'une telle rémunération ne pourrait être réalisé que sous réserve de l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Rémunération long terme

Le Conseil d'administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clefs du Groupe, est particulièrement adapté à la fonction de Président-directeur général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance long terme et globale de l'entreprise. En ligne avec les pratiques de marché, ce dispositif repose sur l'attribution d'actions de performance qui permet de motiver et de fidéliser les bénéficiaires mais aussi de les aligner avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

La période d'acquisition et de conservation, les conditions de performance et les niveaux de performance des plans d'actions de performance attribués au Président-directeur général sont conformes au règlement du plan et à l'autorisation de l'Assemblée Générale par le biais desquels ils sont émis et tels que décrits à la page 138 du présent document.

La valorisation de cette attribution ne pourra pas excéder le jour de l'attribution, 120% de la rémunération fixe et variable cible.

Prise de fonctions

Le Conseil d'administration se réserve le droit d'attribuer, en fonction des circonstances et des candidats, une indemnité de prise de fonction.

Afin d'aligner immédiatement les intérêts du Président-directeur général à ceux des actionnaires, et sous réserve des autorisations en vigueur données par l'Assemblée Générale, cette indemnité pourrait être composée, en tout ou partie, par des instruments de motivation long-terme soumis à des conditions de présence et de performance, tels que des actions gratuites, des stock-options ou tout autre élément de motivation.

Cette indemnité de prise de fonctions ne pourrait excéder le montant des avantages perdus par le candidat en démissionnant de ses précédentes fonctions.

Cessation des fonctions

Conformément aux dispositions des plans d'attribution d'actions de performance en vigueur, pour tout départ volontaire intervenant pendant la période d'acquisition, le Président-directeur général perdra le droit d'acquérir tout ou partie des actions gratuites initialement attribuées, sauf décision du Conseil d'administration. En cas de départ contraint, quelle qu'en soit la cause, intervenant pendant la période d'acquisition, le Président-directeur général conserve le droit d'acquérir un tiers des titres pour chaque année de présence pendant les 3 ans que dure la période d'acquisition, sauf à ce que le Conseil d'administration décide de lui en octroyer la totalité.

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme avec un versement en numéraire, souhaitant privilégier un instrument en actions renforçant l'alignement des intérêts du dirigeant mandataire social avec ceux des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient inefficace, contraignant ou impossible l'utilisation par l'entreprise d'un instrument en actions.

Autres engagements

Indemnités de cessation des fonctions

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'accorder au Président-directeur général une indemnité de cessation de fonctions dont les conditions seront adaptées au profil du Président-directeur général et tiendront compte du contexte économique, social et sociétal de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé que cette indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder un montant de deux ans de rémunération fixe et variable, subordonnée à des conditions de performance sérieuses et exigeantes, mesurée sur une période de référence de trois exercices précédant celle de la date de cessation des fonctions et dont le versement ne pourrait intervenir qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêtirait ce départ. Cette indemnité ne sera pas due dans l'hypothèse où le Président-directeur général 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.

Assurance chômage

Le Conseil d'administration a décidé que le Président-directeur général pourrait bénéficier d'un contrat conclu avec tout organisme donnant droit au versement d'une indemnité liée à la perte de ses fonctions sur une période de 24 mois maximum.

Prévoyance

Le Président-directeur général bénéficierait du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au dirigeant mandataire social.

Voiture de fonction

Le Président-directeur général bénéficierait d'une voiture de fonction.

Retraite supplémentaire

Le Président-directeur général participerait au dispositif de retraite supplémentaire du Groupe dans les mêmes conditions que tout participant au régime et telles que décrites en page 132 du présent document, et qui pourrait se composer d'un régime à cotisations définies et/ou d'un régime à prestations définies. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par l'article 229 de la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le versement de la rente issue du régime à prestations définies serait soumise à la réalisation d'une condition de performance, définie comme étant l'atteinte d'au moins 60% des objectifs fixés pour l'octroi de la rémunération variable.

5.4.2 RÉMUNÉRATIONS FIXE ET VARIABLE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE 2016

Le Conseil du 10 février 2016 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de reconduire la rémunération fixe de M. Bertrand Dumazy, soit une rémunération fixe de 750 000 euros bruts par an.

Le Conseil du 10 février 2016 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 120% de la rémunération fixe et peut être porté à 180% de la rémunération fixe en cas de surperformance de certains objectifs, soit :

- une part variable représentant jusqu'à 65% de la rémunération fixe est liée à des objectifs financiers s'appuyant, à hauteur de 50% de la rémunération fixe, sur l'EBIT⁽¹⁾, et à hauteur de 15% de la rémunération fixe, sur un *Earning per Share*, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 105% de la rémunération fixe ;
- une part variable représentant jusqu'à 30% de la rémunération fixe est liée à trois objectifs opérationnels en lien avec la stratégie du Groupe, chacun à hauteur de 10% de la rémunération fixe, que sont le taux de transformation du Groupe, le volume d'émission des solutions de gestions des frais professionnels et les ventes à travers les canaux digitaux, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 50% de la rémunération fixe ;
- une part variable représentant jusqu'à 25% de la rémunération fixe est liée à des objectifs de management en lien avec la stratégie du Groupe, telle que la bonne intégration de la société Embratec.

Au cours de la réunion du 22 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des

nominations, et après validation du Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Bertrand Dumazy au titre de l'exercice 2016 comme suit :

- Au titre des objectifs financiers, le variable obtenu est de 101,54% de la rémunération fixe ;
- Au titre des objectifs opérationnels, le variable obtenu est de 37% de la rémunération fixe ;
- Au titre des objectifs managériaux, le variable obtenu est de 25% de la rémunération fixe.

Le montant variable 2016 est donc de 1 226 550 euros.

Le niveau de réalisation requis pour chacun des objectifs sous tendant la rémunération variable est mesuré et évalué chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations.

Plans de motivation à long terme

Plan de motivation à long terme exceptionnel

Conformément aux engagements pris par le Conseil d'administration lors de la prise de fonction de M. Bertrand Dumazy en qualité de Président-directeur général, M. Bertrand Dumazy s'est vu octroyer 74 800 actions gratuites représentant une valorisation de 1 125 000 euros.

Plan de motivation à long terme groupe

M. Bertrand Dumazy a bénéficié en 2016 du plan de motivation à long terme du Groupe, au même titre que les autres bénéficiaires de ce plan (membres du Comité exécutif, cadres répartis dans une quarantaine de pays). À ce titre, M. Bertrand Dumazy s'est vu attribuer 74 800 actions gratuites soumises à conditions de performance représentant une valorisation de 1 125 000 euros.

(1) Résultat d'exploitation courant

Attribution annuelle

	2016	2015	2014
Stock-options			
Nombre d'options attribuées au cours de l'exercice	0	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4 de la partie 5.4.5.1)	0 €	0 €	0 €
Actions de performance			
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice	149 600	137 363	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.5.2)	2 250 000 €	1 125 000 €	0 €
TOTAL VALORISATION	2 250 000 €	1 125 000 €	0 €

Acquisition des titres relatifs aux plans

M. Bertrand Dumazy n'a acquis aucun titre relatif à des plans de stock-options ou d'actions gratuites au cours des exercices 2015 et 2016.

Capital détenu au 31 décembre 2016

M. Bertrand Dumazy détenait 500 actions Edenred au 31 décembre 2016.

Contrat de travail

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

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

Indemnité de cessation de fonctions ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations d'accorder à M. Bertrand Dumazy le bénéfice d'une indemnité de cessation de fonctions d'un montant maximum de deux ans de rémunérations fixe et variable, subordonnée à des conditions de performance sérieuses et exigeantes et dont le versement ne peut intervenir qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêtirait ce départ. Cette indemnité ne sera pas due dans l'hypothèse où M. Bertrand Dumazy aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de la Société, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire mis en place dans la Société.

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions serait égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle

totale brute de M. Bertrand Dumazy en qualité de Président-directeur général, définie comme la somme de :

- la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions ; et
- la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-directeur général perçue ou à percevoir au titre des deux derniers exercices durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-directeur général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions est subordonné au respect de conditions de performance sérieuses et exigeantes. Les critères choisis par le Conseil permettent à la fois d'évaluer la performance opérationnelle et financière de la Société, en ligne avec les indicateurs clés du Groupe communiqués aux marchés financiers, et la performance boursière. Ont été pris en compte dans la fixation de ces conditions : la période d'évaluation sur trois exercices, la performance passée long terme de la Société, et les risques externes auxquels peut être soumise la Société (tels que présentés dans le chapitre 3 du Document de Référence 2016 page 56).

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 SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence, étant précisé que si l'évolution de cet indice sur la Période de Référence était négative, la baisse du cours de Bourse de la Société ne devrait pas excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

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

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

La satisfaction de chacune de ces quatre conditions sera mesurée sur une période de référence de trois exercices précédant celui de la date de cessation des fonctions (la « Période de Référence »), étant précisé que chacune des conditions 1 à 3 sera réputée satisfaite dès lors que l'objectif en question sera atteint au cours d'au moins deux des trois exercices considérés. Il est précisé qu'en cas de départ avant la troisième année révolue, il ne sera pas tenu compte de la performance du cours de Bourse avant la date de prise de fonctions.

Le versement du montant maximum de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'au moins trois de ces quatre conditions de performance, constatée par le Conseil d'administration dans les conditions prescrites par la législation en vigueur à la date de cessation des fonctions. Si seulement deux des conditions sont remplies, l'indemnité de cessation de fonctions effectivement versée représentera 50% du montant maximum, et si seulement une ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne sera versée au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.

Il est précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions de M. Bertrand Dumazy ne peut en aucun cas excéder deux années de rémunération annuelle totale brute.

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

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

Assurance chômage

Au cours de l'exercice 2016, M. Bertrand Dumazy a bénéficié d'un contrat conclu avec l'Association GSC donnant droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel (plafonnée à 16 090 euros mensuels), sur une période de 18 mois. Le montant annuel facturé à l'entreprise en 2017 serait de 13 231 euros. ⁽¹⁾

À compter du 1^{er} janvier 2017, M. Bertrand Dumazy bénéficie du même contrat conclu avec l'Association GSC mais donnant droit au versement d'une indemnité sur une période de 24 mois, conformément aux conditions de l'Association GSC, qui prévoient le respect d'un délai de carence d'un an à compter de la prise de fonctions afin que le dirigeant Mandataire social puisse bénéficier d'une indemnité sur une période de 24 mois. Le montant annuel facturé à l'entreprise en 2017 serait de 31 245 euros. ⁽²⁾

Prévoyance ⁽³⁾

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 2016, la Société a versé la somme de 5 450 euros au titre de cette extension.

Retraite supplémentaire ⁽⁴⁾

Dispositif général de retraite supplémentaire

Le dispositif de retraite supplémentaire s'adresse à une population de dirigeants du Groupe répondant à certains critères de rémunération et de classification. Ce dispositif est composé d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») et d'un régime à prestations définies (dit « article 39 ») :

- le régime à cotisations définies (article 83) consiste en un versement d'une cotisation annuelle par la Société dans la limite de 5% de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale ⁽⁵⁾;
- le régime à prestations définies (article 39), qui a concerné 16 personnes en 2016, fixe un montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du Code AFEF/MEDEF :
 - pour bénéficier du régime à prestations définies, tout bénéficiaire doit achever sa carrière au sein de l'entreprise et justifier d'au moins cinq années de participation dans le régime ou de quinze années d'ancienneté dans le Groupe. La rente servie par ce régime serait alors réduite des prestations du régime à cotisations définies décrit ci-dessus,
 - la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations correspond à la période de participation au régime (soit cinq ans au minimum),
 - les droits potentiels sont acquis progressivement par année de participation, le montant du supplément annuel de retraite étant calculé chaque année sur la base de la rémunération annuelle brute des participants,
 - le taux de remplacement ne peut excéder les deux plafonds suivants :
 - le taux de remplacement du régime supplémentaire (régime à cotisations définies et régime à prestations définies) est limité à 30% de la dernière rémunération annuelle brute ⁽⁶⁾;
 - si la dernière rémunération annuelle brute est supérieure à 12 PASS, le taux de remplacement global, tous régimes confondus (régimes obligatoires et régimes supplémentaires Edenred), est alors plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

(1) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 septembre 2015 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

(2) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 15 décembre 2016 et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2017.

(3) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 septembre 2015 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

(4) Convention réglementée autorisée lors du Conseil d'administration du 10 février 2016 et approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

(5) Le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) correspond à 38 616 euros en 2016.

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

En cas de départ du Groupe avant la liquidation de la retraite au titre du régime général, tout participant perd les droits issus du régime à prestations définies et ne conserve que ceux relatifs au régime à cotisations définies.

Application du dispositif de retraite supplémentaire au dirigeant Mandataire social

Le Président-directeur général participe au dispositif de retraite supplémentaire du Groupe dans les mêmes conditions que tout participant au régime, telles que décrites ci-dessus. Cependant, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par l'article 229 de la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite « Macron », le Conseil d'administration du 10 février 2016 a conditionné, de façon indirecte, le versement de la rente

« Article 39 » à la réalisation des objectifs fixés pour la détermination de la rémunération variable du Président-directeur général. En effet, le Président-directeur général se verra attribuer 100% de sa rente « Article 39 », s'il atteint 60% ou plus des objectifs fixés pour l'octroi de sa rémunération variable. En revanche, si le Président-directeur général n'atteint pas 60% des objectifs fixés pour l'octroi de sa rémunération variable, il n'y aura pas de versement de rente « Article 39 » au titre de l'exercice donné. En 2016, il est constaté que la condition de performance a été atteinte.

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

Tableaux de synthèse des rémunérations attribuées à M. Bertrand Dumazy

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant Mandataire social (en euros)

Bertrand Dumazy	2016	2015*	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2 ci-dessous)	2 480 198	804 170	n/a
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		0	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		0	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 de la partie 5.4.5.2)	2 250 000	1 125 000	n/a
TOTAL	4 730 198	1 929 170	N/A

* Prise de fonction le 26 octobre 2015.

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations du dirigeant Mandataire social (en euros)

Bertrand Dumazy	2016		2015		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	750 000	750 000	138 470	138 470	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	1 226 550	165 000	165 000	0	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	500 000	500 000	500 000	500 000	n/a	n/a
Jetons de présence	0	0	0	0	n/a	n/a
Avantages en nature	3 648*	3 648*	700*	700*	n/a	n/a
Indemnités de congés payés au titre du contrat de travail	0	0	0	0	n/a	n/a
TOTAL	2 480 198	1 418 648	804 170	639 170	N/A	N/A

* Correspond à la voiture de fonction.

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
Bertrand Dumazy,		X	X		X			X

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'administration consultera les actionnaires sur ces éléments lors de l'Assemblée générale du 4 mai 2017.

5.4.3 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉS À M. BERTRAND DUMAZY EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR L'EXERCICE 2017

Le Conseil d'administration du 22 février 2017 a décidé sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de reconduire le niveau de rémunérations fixe et variable de M. Bertrand Dumazy.

La rémunération de M. Bertrand Dumazy en sa qualité de Président-directeur général s'élèvera pour l'exercice 2017 à 750 000 euros.

Le Conseil du 22 février 2017 a défini des critères de détermination 750 000 euros bruts annuels. de la rémunération variable et plafonné celle-ci à un pourcentage de la rémunération fixe. Le montant de la part variable qui pourrait être attribué à M. Bertrand Dumazy en sa qualité de Président-directeur général pour l'exercice 2017 peut en effet varier de 0% à 120% de la rémunération fixe et peut être porté à 180% de la rémunération fixe en cas de surperformance de certains objectifs, soit :

- une part variable représentant jusqu'à 65% de la rémunération fixe est liée à des objectifs financiers s'appuyant :
 - à hauteur de 50% de la rémunération fixe, sur l'EBIT, et pouvant atteindre, en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, 80% de la rémunération fixe, et
 - à hauteur de 15% de la rémunération fixe, sur un Earning per Share, et pouvant atteindre, en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, 25% de la rémunération fixe ;
- une part variable représentant jusqu'à 30% de la rémunération fixe est liée à trois objectifs opérationnels en lien avec la stratégie du Groupe, chacun à hauteur de 10% de la rémunération fixe, que sont le taux de transformation du Groupe, le volume d'émission des solutions de gestion de frais professionnels et les ventes de titres-restaurant et alimentation par le biais des canaux digitaux et des téléventes, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 50% de la rémunération fixe ;

- une part variable représentant jusqu'à 25% de la rémunération fixe est liée à des objectifs de management, telle que la mise en place du plan stratégique *Fast Forward* notamment dans les métiers de la gestion de frais professionnels et des paiements inter-entreprises.

Le Conseil d'administration du 22 février 2017 maintient les autres éléments de la rémunération et les avantages la composant tels que le bénéfice de plan de motivation de long terme qui pourrait être mis en place au profit de bénéficiaires désignés par le Conseil d'administration pour une attribution valorisée à 150% de sa rémunération fixe, le bénéfice d'une assurance chômage, des mécanismes de retraite supplémentaire, du régime de prévoyance-frais santé et d'une voiture de fonction.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les actionnaires devront approuver ces éléments lors de l'Assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 afin que ceux-ci puissent être versés au Dirigeant-Mandataire social.

5.4.4 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée générale du 10 mai 2010 a fixé le montant global annuel des jetons de présence à la somme de 500 000 euros, pour lesquels le Conseil d'administration est compétent, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, pour procéder à leur répartition.

Le Conseil d'administration du 22 février 2017 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 4 mai 2017 d'augmenter le montant global des jetons de présence et de le fixer à 590 000 euros. Cette augmentation est justifiée (i) par la volonté du Conseil d'administration de voir arriver en son sein de nouveaux profils et (ii) par l'obligation légale de nommer un administrateur représentant les salariés en 2018.

Les principes de répartition du montant annuel des jetons de présence entre les membres du Conseil d'administration, tels qu'ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration pour l'exercice 2016 lors de sa séance du 22 février 2017, obéissent ainsi aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et 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 ; cette rémunération sera portée à 15 000 euros si l'Assemblée générale du 4 mai 2017 approuve l'augmentation du montant global des jetons de présence.
- chaque membre du Conseil d'administration perçoit en moyenne une somme forfaitaire au titre de ses fonctions d'administrateur de 1 527 euros par séance, et une part variable de 1 866 euros par séance à laquelle il a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice ;
- chaque Président de Comité spécialisé perçoit un montant forfaitaire de 5 000 euros ; cette rémunération sera portée à 7 500 euros si l'Assemblée générale du 4 mai 2017 approuve l'augmentation du montant global des jetons de présence.
- chacun des membres des comités spécialisés perçoit en moyenne une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'il y exerce de 2 915 euros par séance pour la participation à un Comité et perçoit en outre une part variable de 3 562 euros par séance à laquelle il a participé (y compris par téléconférence) au cours de l'exercice.

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les autres Mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (en euros)	Montant payé au cours de l'exercice 2017 et relatif à l'exercice 2016	Montant payé au cours de l'exercice 2016 et relatif à l'exercice 2015	Montant payé au cours de l'exercice 2015 et relatif à l'exercice 2014
Jean-Paul Bailly	59 488	61 599	52 706
Anne Bouverot	46 440	36 556	48 424
Philippe Citerne	92 188	85 576	97 174
Sylvia Coutinho ⁽¹⁾	16 964	-	-
Gabriele Galateri di Genola	37 703	53 279	60 812
Maëlle Gavet	21 884	23 369	17 382
Françoise Gri	50 634	57 833	48 424
Jean-Romain Lhomme	53 438	40 333	44 467
Bertrand Méheut	31 667	32 120	33 284
Nadra Moussalem ⁽²⁾⁽³⁾	56 933	63 785	61 341
Roberto Oliveira de Lima ⁽⁴⁾	-	5 115	34 639
TOTAL	467 338	459 565	498 654

(1) Administratrice nommée le 23 mars 2016

(2) Les jetons de présence tels qu'indiqués dans le tableau sont perçus par la société Colony Capital.

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

(4) Administrateur démissionnaire au 18 mai 2015.

Constatant un reliquat sur le montant global de l'enveloppe des jetons de présence, le Conseil d'administration du 22 février 2017 a décidé d'octroyer une somme forfaitaire exceptionnelle de 3 000 euros à Mme Sylvia Coutinho, afin de tenir compte de son statut de

résidente non européenne et palier le temps supplémentaire qu'elle doit prendre sur son activité professionnelle par rapport aux autres administrateurs pour se rendre au siège social de la Société pour la tenue des Conseils.

5.4.5 INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL D'EDENRED

5.4.5.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Historique des plans de souscription d'actions

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 10 mai 2010, le Conseil d'administration a, par décisions du 23 février 2011 et du 22 février 2012, arrêté les termes et conditions

de trois plans d'options de souscription d'actions destinés à certains salariés ou Mandataires sociaux du Groupe et procédé aux attributions d'options de souscription d'actions détaillées dans le tableau ci-dessous. Le nombre des options de souscription d'actions consenti en application de cette autorisation ne peut donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 7% du capital social.

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

INFORMATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT

	Plan 2012	Plan 2011	Plan 2010
Date de la décision	27/02/2012 ⁽¹⁾	11/03/2011 ⁽²⁾	06/08/2010 ⁽³⁾
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par	382 800	611 700	4 235 500
Jacques Stern ⁽⁴⁾	66 000	72 000	240 000
Nadra Moussalem ⁽⁵⁾	n/a	n/a	n/a
Bertrand Dumazy ⁽⁶⁾	n/a	n/a	n/a
Point de départ d'exercice des options	28/02/2016	12/03/2015	07/08/2014
Date d'expiration	27/02/2020	11/03/2019	06/08/2018
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	19,03	18,81	13,69
Nombre d'options levées au 31/12/2016	21 000	144 900	2 784 749
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	12 000	10 350	426 750
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	370 800	495 050	1 024 001
TOTAL	382 800	611 700	4 235 500

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

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

(3) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 29/06/2010.

(4) A démissionné le 31 juillet 2015.

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

(6) A été nommé le 26 octobre 2015.

Exercice 2016

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux Mandataires sociaux ou à tout autre salarié du Groupe. Le Conseil d'administration ne dispose d'ailleurs pas d'autorisation en cours conférée par l'Assemblée générale des actionnaires pour l'émission de plans d'options de souscriptions ou d'achat d'actions.

Pour l'exercice 2016, les options de souscription d'actions attribuées ou exercées par les Mandataires sociaux d'Edenred et les dix premiers salariés non-Mandataires sociaux attributaires, ont été les suivants :

Dirigeant Mandataire social

Tableau 4 : options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant Mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

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

Néant.

Salariés non Mandataires sociaux

Tableau 9 : options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-Mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites	Prix d'exercice (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé (information globale)	Néant	
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	100 234 14 100 Néant	13,69 18,81 19,03
TOTAL	114 334	

5.4.5.2 Plans d'actions de performance

Historique des plans

Conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale le 10 mai 2010, le 24 mai 2013, le 30 avril 2015 et le 4 mai 2016, le Conseil d'administration a, par décisions du 23 février 2011, du

22 février 2012, du 12 février 2013, du 11 février 2014, du 11 février 2015, du 9 décembre 2015, du 4 mai 2016 et du 23 février 2017, arrêté les termes et conditions de huit plans et procédé à l'attribution gratuite d'actions de performance destinés à certains salariés et/ou Mandataires sociaux du Groupe dans les conditions détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : historique des attributions d'actions de performance
INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2017	Plan 2016	Plan 2015 (PDG)	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	Plan 2011
Date de la décision	08/03/2017 ⁽²⁾	4/05/2016	9/12/2015	20/02/2015 ⁽²⁾	17/02/2014 ⁽³⁾	18/02/2013 ⁽⁴⁾	27/02/2012 ⁽⁵⁾	11/03/2011 ⁽⁶⁾
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :								
Jacques Stern ⁽⁷⁾	794 985	990 080	137 363	800 000	824 000	845 900	867 575	805 025
Bertrand Dumazy	61 355	149 600	137 363					
Date d'acquisition des actions ⁽⁸⁾	09/03/2020	5/05/2019	10/12/2018	21/02/2018 ou 21/02/2020	18/02/2017 ou 18/02/2019	19/02/2016 ou 19/02/2018	28/02/2015 ou 28/02/2017	12/03/2014 ou 12/03/2016
Date de fin de la période de conservation ⁽⁹⁾	-	-	10/12/2020	21/02/2020	18/02/2019	19/02/2018	27/02/2017	11/03/2016
Conditions de performance	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du Volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120	Progression du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR** Edenred par rapport au TSR SBF120
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	0	0	0	0	600	211 940	259 716	747 313
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	12 800	0	167 084	176 175	251 990	81 061	57 712
Actions de performance restantes en fin d'exercice	794 985	977 280	137 363	632 916	647 225	381 970	526 798	0
TOTAL	794 985	990 080	137 363	800 000	824 000	845 900	867 575	805 025

* Avant éléments non récurrents.

** TSR : Total Shareholder Return.

(1) Décision du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2017

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

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

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

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

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

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

(8) Trois ans d'acquisition pour les résidents fiscaux français et/ou affilié au régime français de sécurité sociale et cinq ans pour les non-résidents fiscaux français et/ou non affilié au régime français de sécurité sociale.

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

Conformément au Code AFEP/MEDEF, à l'exception du plan d'attribution exceptionnelle d'actions de performance à l'attention de M. Bertrand Dumazy lors de sa nomination en qualité de Président-directeur général à compter du 26 octobre 2015 et du plan d'attribution d'actions gratuites Groupe du 4 mai 2016 décidé afin de bénéficier d'un cadre fiscal et social stabilisé, les plans sont toujours émis à la même période de l'année, après la publication des résultats annuels. Il n'existe pas d'attribution automatique à une catégorie de personnel : l'attribution gratuite d'actions de performance est toujours fonction d'une performance individuelle, en termes de résultats obtenus, d'engagement du bénéficiaire et de potentiel.

Exercice 2016

L'Assemblée générale du 24 mai 2013 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance. Au terme de cette autorisation, le nombre d'actions de performance consenti ne pouvait excéder 1,5% du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'imputait sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 15 mai 2012 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de cette autorisation. Le plafond annuel d'attribution d'actions de performance ne pouvait dépasser 1% du capital.

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

La durée du plan est de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français une période d'acquisition de trois ans et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans sans période de conservation).

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

Au cours de l'exercice 2015, l'Assemblée générale du 30 avril 2015 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance. Au terme de cette autorisation, le nombre d'actions de performance consenti ne pouvait excéder 1,5% du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'impute sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 13 mai 2014 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de cette autorisation.

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

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

Au cours de l'exercice 2016, l'Assemblée générale du 4 mai 2016 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance. Au terme de cette autorisation, le nombre d'actions de performance consenti ne peut excéder 1,5% du capital pour une période de 26 mois, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées s'impute sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la vingt-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 4 mai 2016 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de cette autorisation.

La part réservée au dirigeant Mandataire social ne peut dépasser, au cours d'un exercice, 0,1% des actions attribuées.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée générale du 4 mai 2016, le Conseil d'administration a décidé (i) la mise en place en mai 2016 d'un plan d'actions de performance concernant environ 350 bénéficiaires dont le Dirigeant-Mandataire social, représentant 990 080 actions, avec un effet dilutif de 0,43% et (ii) la mise en place en mars 2017 d'un plan d'actions de performance concernant environ 330 bénéficiaires dont le Dirigeant-Mandataire social, représentant 794 985 actions, avec un effet dilutif de 0,34%.

Dans le cadre de la décision du 4 mai 2016, l'attribution définitive des actions de performance est soumise à trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :

- pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ;
- pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et
- pour 25% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (*total shareholder return*) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120.

Les deux critères de performance opérationnels ci-dessus sont spécifiques au secteur d'activité du Groupe et correspondent aux indicateurs clés liés à la stratégie du Groupe – croissance organique du volume d'émission et de la marge brute d'autofinancement (ou FFO), tels que présentés dans le chapitre 1 du Document de Référence 2016 (page 15). Le critère boursier a pour objectif d'aligner les intérêts du management avec ceux des actionnaires, et de sensibiliser les managers du Groupe aux enjeux d'une société cotée.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé pour chaque objectif les bornes à atteindre (seuils minimum et maximum) pour le calcul de la performance. Les critères sont les suivants :

Croissance organique du Volume d'émission du Groupe sur trois ans

Si croissance organique du Volume d'émission < 8%	0%
Si 8% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 9%	75%
Si 9% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 10%	100%
Si 10% ≤ croissance organique du Volume d'émission < 12%	125%
Si croissance organique Volume Émission ≥ 12%	150%

Croissance organique du FFO ⁽¹⁾ du Groupe sur trois ans

Si croissance organique du FFO < 8%	0%
Si 8% ≤ croissance organique du FFO < 10%	75%
Si 10% ≤ croissance organique du FFO < 12%	100%
Si 12% ≤ croissance organique du FFO < 14%	125%
Si croissance organique du FFO ≥ 14%	150%

Position du TSR ⁽²⁾ Edenred dans la répartition des TSR SBF 120 (par sextiles)

Premier Sextile (101 à 120)	0%
Deuxième Sextile (81 à 100)	50%
Troisième Sextile (61 à 80)	75%
Quatrième Sextile (41 à 60)	100%
Cinquième Sextile (21 à 40)	125%
Sixième Sextile (1 à 20)	150%

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

(2) TSR : Total Shareholder Return.

Le TSR Edenred mesure le rendement global aux actionnaires, en prenant en compte la progression du cours de Bourse de l'action Edenred et les dividendes distribués à l'actionnaire.

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

L'atteinte des conditions de performance sera mesurée sur la base des informations communiquées par la Direction financière du groupe Edenred.

Le Conseil d'administration de la Société, (lors de la réunion au cours de laquelle celui-ci arrête les comptes annuels) après consultation du Comité des nominations et des rémunérations, a validé le niveau de réalisation des conditions de performance, et a constaté qu'en 2016, le critère TSR n'a pas été atteint.

Dirigeant Mandataire social

À titre liminaire, il est rappelé que la Société interdit aux Mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à des instruments de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 dans sa vingt-neuvième résolution, M. Bertrand Dumazy s'est vu attribuer 149 600 actions de performance attribuées suite à une décision du Conseil d'administration en date du 4 mai 2016 et 61 355 actions de performance attribuées suite à une décision du Conseil d'administration du 23 février 2017.

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
Bertrand Dumazy	Plan 2016 (n° 8) Date : 4/05/2016	149 600	2 250 000	5/05/2019	5/05/2019	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
	Plan 2017 (n° 9) Date : 08/03/2017	61 355	1 125 000	09/03/2020	09/03/2020	Progression du volume d'émission et de la marge d'autofinancement* (FFO) en données comparables et TSR Edenred par rapport au TSR SBF120
TOTAL		210 955	3 375 000			

* Avant éléments non récurrents.

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur des actions à la date d'attribution selon le modèle Black&Scholes, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

M. Bertrand Dumazy, en sa qualité de Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, 15% des actions de performance qui lui seront attribuées.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles pour le dirigeant Mandataire social

Néant.

Tableau 7 bis : actions de performance acquises par le dirigeant Mandataire social

Néant.

Salariés non Mandataires sociaux

Tableau 9 bis : actions de performance attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non-Mandataires sociaux et acquisition par ces derniers

	Nombre total d'actions de performance attribuées/d'actions souscrites	Juste Valeur (en euros)
Actions attribuées durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé (information globale)	257 000	3 864 278
Actions acquises durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	142 350	2 638 071

5.4.5.3 Opérations réalisées par les Mandataires sociaux et les dirigeants sur les titres de la Société

Tableau : état récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice.

Personnes concernées	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Montant de l'opération (en euros)
Gilles Coccoli <i>Membre du Comité exécutif</i>	4 mars 2016	Exercice de stock-options	1 500	20 535
	4 mars 2016	Cession	1 500	26 550
	18 avril 2016	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	18 avril 2016	Cession	5 000	93 784
	15 juin 2016	Acquisition	916	13 868
	25 juillet 2016	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	25 juillet 2016	Cession	5 000	103 400
	25 juillet 2016	Cession	916	18 718
	19 septembre 2016	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	19 septembre 2016	Cession	5 000	102 150
	22 septembre 2016	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	22 septembre 2016	Cession	5 000	105 000
	19 octobre 2016	Exercice de stock-options	5 000	68 450
	19 octobre 2016	Cession	5 000	110 000
Philippe Dufour <i>Membre du Comité exécutif</i>	18 mars 2016	Exercice de stock-options	6 928	94 844
	15 juin 2016	Acquisition	1 138	17 229
Arnaud Erulin <i>Membre du Comité exécutif</i>	15 juin 2016	Acquisition	559	8 463
Philippe Relland-Bernard <i>Membre du Comité exécutif</i>	17 février 2016	Cession	2 450	37 142
	18 avril 2016	Cession	3 675	68 593
Graziella Gavezotti <i>Membre du Comité exécutif</i>	22 mars 2016	Cession	17 500	296 537
	21 octobre 2016	Cession	15 000	328 899

5.4.6 ACCORDS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les informations sont accessibles au chapitre 4 Responsabilité sociale page 70 Motivation des collaborateurs et Rémunération et avantages aux salariés.

5.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, et des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit et des risques du 20 février 2017 et a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2017. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle Interne établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne.

Ce rapport est présenté dans le cadre de l'Assemblée générale des actionnaires d'Edenred appelée à se tenir le 4 mai 2017 et est constitué du présent paragraphe ainsi que du paragraphe 5.1 « Gouvernance d'entreprise », du paragraphe 5.2 « organes d'administration, de direction et de contrôle », du paragraphe 5.3 « Assemblées

générales », du paragraphe 5.4 « Rémunération des dirigeants et Mandataires sociaux » du Document de Référence, partie qui intègre également l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred (présentation des plans d'options de souscription d'actions, des plans d'attribution d'actions de performance, des contrats d'intéressement et de participation).

Le présent rapport mentionne en outre la publication dans le Rapport de gestion des informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Edenred se réfère pour son fonctionnement au Code AFEP/MEDEF, à l'exception de certaines dispositions pour les raisons explicitées dans la partie « Rémunération des Mandataires sociaux » du Document de Référence. Ce code est disponible auprès de ces organisations, notamment sur le site internet du MEDEF (www.medef.com), ou au siège de la Société.

5.5.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Organisation du Conseil

La préparation et l'organisation du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société, ainsi que le Règlement intérieur du Conseil d'administration, communiqué dans le Document de Référence, qui précise notamment les modes de fonctionnement des comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration comporte quatre femmes et sept hommes (soit 36% de femmes). Suite à la décision de M. Philippe Citerne de ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration comportera à l'issue de l'Assemblée Générale, sous réserve de l'approbation des autres renouvellements qui lui sont soumis, six hommes et quatre femmes, soit 40% de femmes. Le Conseil d'administration sera ainsi pleinement conforme aux dispositions légales en vigueur.

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

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

Fonctionnement du Conseil

Le Conseil d'administration d'Edenred s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2016. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, sont faites par voie de message électronique et/ou par courrier, en règle générale huit jours avant la date de la réunion. Les membres reçoivent en temps utile les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes et documents, supports des points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance pour permettre une préparation effective des réunions. Ils sont tenus régulièrement informés, et débattent périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société et du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de Ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information. Les membres du Conseil sont également régulièrement informés de la stratégie de communication financière mise en place par la Société. En tant que de besoin, il est recouru à des présentations commentées par les principaux cadres dirigeants du Groupe et à des remises de documents complémentaires. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil sont régulièrement informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe et sont destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du Conseil a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 91%.

Travaux du Conseil au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration s'est notamment prononcé sur :

- l'arrêté des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- les conditions de la communication financière ;
- le budget 2016, y compris le plan de financement annuel ;
- les orientations stratégiques du Groupe ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 et en particulier les projets de résolutions ;
- les déclarations de franchissement de seuils et le suivi de l'évolution de la structure de l'actionariat ;
- l'examen des comptes semestriels et l'établissement du rapport semestriel d'activité ;
- la rémunération du Président-directeur général ;
- l'attribution d'actions de performance ;
- la répartition des jetons de présence ;
- la proposition de renouvellement du mandat de trois administrateurs ;
- la proposition de cooptation d'un nouvel administrateur ;
- le mode d'exercice de la Direction générale ;
- le renouvellement du mandat de certains membres de Comité ;
- les critères d'indépendance des administrateurs et des compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ;
- les autorisations données au Président-directeur général relatives aux émissions obligataires, aux cautions, avals, et garanties ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- les projets de développement du groupe Edenred ;
- la revue des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps et la conclusion de nouvelles conventions avec le Président-directeur général ;
- la réduction et l'augmentation du capital de la Société, dans le cadre du plan d'options de souscription 2010, 2011 et 2012 et de l'attribution d'actions de performance aux non-résidents fiscaux français.

À chacune de ses réunions, les membres du Conseil ont débattu de la marche des affaires de la Société : activité, stratégie, résultats, trésorerie, investissements et acquisitions en cours.

Évaluation du fonctionnement du Conseil

Conformément aux dispositions de l'article 10 du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration doit procéder à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son

fonctionnement. En application de l'article 1.2 du Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède, au moins une fois par an, à une autoévaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'aide d'un consultant extérieur.

En conséquence, le Conseil d'administration a réalisé 2016 une évaluation formelle de ses travaux et de son fonctionnement avec l'aide d'un consultant extérieur.

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 conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

Le débat a permis aux administrateurs de faire part de leurs observations et de constater, une performance et une dynamique du conseil en amélioration. Les administrateurs ont notamment souligné la qualité des dossiers mis à leur disposition et ont rappelé que la forme actuelle de gouvernance était adaptée aux besoins de la société. Enfin, il a été souligné que le Conseil devrait préparer l'évolution de sa composition afin d'accompagner au mieux Edenred dans ses ambitions.

Vice-présidence

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'administration a fait le choix de formaliser dans son Règlement intérieur, la fonction et le rôle de l'administrateur référent en imposant sa nomination en cas de non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, confortant ainsi en 2016 M. Philippe Citerne, dans sa mission de Vice-Président du Conseil et d'administrateur référent.

Outre sa participation aux travaux d'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil et de ses comités, M. Philippe Citerne, en sa qualité de Vice-Président du Conseil et administrateur référent, prend l'initiative de réunir les administrateurs indépendants au cours de l'exercice, afin de débattre de divers sujets, comme la préservation des intérêts des actionnaires non représentés au Conseil d'administration, les modalités de représentation des actionnaires par les administrateurs indépendants, les résultats du Groupe et de leur distribution ou encore les perspectives de croissance du Groupe. M. Philippe Citerne a également approuvé le plan annuel des sujets de stratégie destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général.

Au cours de l'année 2016, M. Philippe Citerne n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

Comités du Conseil

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

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

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Conseil d'administration et à charge pour eux d'en rendre compte au Conseil. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général.

Les comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs comités *ad hoc*.

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Les comités peuvent inviter le Directeur général à assister à leurs réunions, à l'exception de la partie des réunions du Comité des rémunérations et des nominations au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel.

Le secrétariat de chaque comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité ni administrateur) désignée par le Président du Comité après consultation du Conseil d'administration.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires ou de nature à améliorer leurs modalités de fonctionnement.

Les comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision et ne doivent en aucun cas se substituer au Conseil qui a seul le pouvoir légal de décision.

Le **Comité d'audit et des risques** s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016. Lors de ses réunions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, préparé les délibérations du Conseil relatives à l'examen des comptes sociaux annuels, des comptes consolidés semestriels et annuels et du budget annuel. Les travaux du Comité ont notamment porté sur l'examen (i) des états financiers annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, des états financiers semestriels du 30 juin 2016 (ii) de la bonne application des principes comptables (iii) des conditions de la communication financière (iv) des travaux d'audit et de contrôle interne, (v) des risques juridiques et fiscaux, (vi) de la politique de placement. Outre les membres du Comité, ont participé aux réunions le Président-directeur général, le Directeur général Finances de la Société, les commissaires aux comptes, et en tant que de besoin, le Secrétaire du Conseil d'administration, le Contrôleur général, le Directeur de la Consolidation et du Contrôle de Gestion, le Directeur de l'Audit interne du Groupe, le Directeur fiscal, le Directeur de la Sécurité informatique et le Directeur de la Trésorerie Groupe. Au

cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit et des risques et son Président ont notamment géré le processus d'appel d'offres mis en œuvre dans le cadre du renouvellement d'un des commissaires aux comptes titulaire et suppléant.

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 sur quatre 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 2 heures. Le taux de participation des membres a été de 95%.

Le **Comité des engagements** s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2016. Lors de ses réunions, le Comité doit notamment, conformément à ses missions, telles que définies par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, préparer les délibérations du Conseil relatives aux projets :

- d'opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier de façon substantielle son périmètre d'activités ;
- de fusion, scission ou apport partiel d'actif significatif de la Société ;
- de modification de l'objet social de la Société ;
- d'engagement financier d'un montant supérieur à cinquante millions d'euros par opération ;
- de souscription de tout emprunt bilatéral ou syndiqué, d'un montant supérieur ou égal à deux cent cinquante millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des engagements s'est notamment penché sur les modalités de l'exercice d'options d'achat que la Société a sur certaines de ses participations.

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

La réunion du Comité des engagements a duré 45 minutes. Le taux de participation des membres a été de 100%.

Le **Comité des rémunérations et des nominations** s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2016. À cette occasion, il a, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, formulé des propositions au Conseil relatives à la détermination de la rémunération et des avantages des dirigeants Mandataires sociaux, à la politique d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance et à l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi formulé des propositions sur la partie variable de la rémunération 2015 du Président-directeur général, la partie fixe et les conditions de performance de la partie variable de sa rémunération 2016, l'attribution d'actions de performance et la répartition des jetons de présence 2015, la politique des Ressources humaines du Groupe ainsi que la mise en place d'un plan de succession pour les personnes clefs du Groupe tout comme pour le Président-directeur général. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont également formulé des propositions sur la mise en place de l'avis consultatif des actionnaires sur les rémunérations dues ou attribuées au Président-directeur général au titre de l'exercice 2015 et la mise en place de nouvelles

conventions réglementées conclues en 2016 avec le Président-directeur général. Les membres du Comité des rémunérations et des nominations ont enfin passé en revue les compétences particulières en matière financière des membres du Comité d'audit et des risques ainsi que la parité hommes-femmes au sein du Conseil.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres dont trois administrateurs qualifiés d'indépendants

par le Conseil d'administration, soit 75% d'indépendants. Il est présidé par un administrateur indépendant.

La durée des réunions du Comité des rémunérations et des nominations a été en moyenne de 1 heure 30. Le taux de participation des membres a été de 75%.

5.5.2 MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Il est rappelé que l'article 24 des statuts définit les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale.

Un résumé de ces règles figure au chapitre 7 « Informations sur la Société et le capital » du Document de Référence.

5.5.3 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration a à plusieurs reprises réaffirmé son choix pour la non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général en confiant à la Direction générale de la Société au Président du Conseil.

En conséquence, le Président du Conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la Direction générale de la Société, représente la Société dans ses rapports avec les tiers, et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite des attributions légales et réglementaires du Conseil ainsi que dans la limite des pouvoirs réservés exclusivement au Conseil d'administration aux termes de son Règlement intérieur.

Aux termes dudit règlement, le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires, en particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration :

- est compétent pour convoquer l'Assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- approuve le budget annuel du Groupe, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présenté par le Directeur général ainsi que toute modification de ce budget ;
- établit les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le Rapport annuel de gestion ;
- autorise les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction générale de la Société, conformément à l'article 17 des statuts ;
- nomme ou révoque le Président du Conseil d'administration, le cas échéant, le Vice-Président du Conseil d'administration, le Directeur général, le ou les Directeurs généraux délégués ;
- détermine les pouvoirs du Directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs généraux délégués ;

- peut coopter un administrateur ;
- fixe la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués ;
- nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent Règlement du Conseil d'administration ;
- répartit les jetons de présence entre les administrateurs conformément aux dispositions du présent Règlement ;
- approuve le rapport du Président du Conseil d'administration sur le fonctionnement du Conseil d'administration, sur le contrôle interne et sur la gestion des risques ;
- peut décider, dans le cadre de l'article L. 228-40 du Code de commerce, l'émission de titres de créance ne donnant pas accès au capital ;
- décide le cas échéant, de l'attribution d'une indemnisation au(x) censeur(s) ;
- autorise le Directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties conformément à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale conformément à l'article L. 225-37-1 du Code de commerce ;

Par ailleurs, le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

De manière générale, le Conseil d'administration :

- veille à la bonne information des actionnaires, notamment par le contrôle qu'il exerce sur les informations qui lui sont communiquées par les dirigeants de la Société ; et
- s'assure que la Société dispose des procédures d'identification, d'évaluation et de suivi de ses engagements et risques, y compris hors bilan, et d'un contrôle interne approprié.

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

Outre ses attributions légales et réglementaires, le Conseil d'administration :

- a) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 1.2 du présent Règlement, et les arrête ;
- b) examine les comptes semestriels et arrête le rapport semestriel d'activité conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ;
- c) autorise systématiquement et de manière préalable chacune des décisions ou opérations suivantes :
 - Tout engagement financier (immédiat ou différé) souscrit par la Société ou l'une des sociétés du Groupe, d'un montant supérieur à cinquante millions (50 000 000) d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession de branches d'activités ou d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 I et II du Code de commerce, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
 - les investissements directs en propriété (création d'une activité, branche d'activité, filiale ou investissement de développement technologique),
 - les engagements locatifs, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location,
 - les prêts, avances en compte courant et augmentations de capital dans des sociétés non contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 I et II du Code de commerce,
 - la souscription de tout emprunt bancaire bilatéral ou syndiqué.

Cependant, n'est pas soumise à autorisation la souscription de tout emprunt bancaire d'un montant inférieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) d'euros par an, pour autant qu'un tel engagement financier soit cohérent avec, et pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe approuvée préalablement par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Directeur général des engagements souscrits ;

De même l'autorisation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant.

- Toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre d'activités (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ou se situant hors de la stratégie annoncée de la Société.

L'appréciation du caractère significatif des opérations concernées est faite, sous sa responsabilité, par le Directeur général ou toute autre personne dûment habilitée à mettre en œuvre lesdites opérations.

- d) fixe annuellement le montant total des cautions, avals et garanties que le Directeur général est autorisé à consentir au nom de la Société dans la limite de deux cent cinquante millions (250 000 000) d'euros par an, étant précisé que le Directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu des autorisations du Conseil. Ces éléments devront figurer en annexe du procès-verbal de la décision du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut cependant sans limite de montant autoriser son Directeur général à donner des cautions avals et garanties à l'égard des administrations fiscales et douanières dans les conditions prévues par la loi.

5.5.4 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

5.5.4.1 Définition et objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le groupe Edenred veille à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière. La Société appréhende le contrôle interne comme un ensemble de processus définis et mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et les salariés du Groupe, visant à assurer l'atteinte des objectifs suivants :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du Groupe ;
- la prévention et la maîtrise des risques opérationnels, risques financiers, et risques d'erreur ou de fraude ;
- l'optimisation des processus internes en assurant l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- la qualité et la sincérité de l'information comptable, financière et de gestion.

Afin d'atteindre chacun de ces objectifs, le groupe Edenred a défini et mis en œuvre les principes généraux de contrôle interne qui reposent pour une large part sur le référentiel défini dans le rapport COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*) mis à jour en 2013, ainsi que sur le cadre de référence sur le contrôle interne et les recommandations publiées par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et mis à jour en 2010.

Ces principes reposent sur :

- une politique contribuant au développement de la culture du contrôle interne et des principes d'intégrité ;
- l'identification et l'analyse des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe ;
- une organisation et des procédures qui tendent à assurer la mise en œuvre des orientations définies par la Direction générale ;
- l'examen périodique des activités de contrôle et la recherche continue d'axes d'amélioration ;
- le processus de diffusion de l'information en matière de contrôle interne.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses activités. Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présentée ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, complété de son guide d'application.

5.5.4.2 Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-dessous comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Celles-ci doivent mettre en œuvre les orientations définies par la Direction générale, incluant les objectifs en matière de contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque filiale comprennent à la fois l'application des procédures Groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Edenred SA veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne en particulier pour les procédures comptables, financières et opérationnelles mises en œuvre par les filiales intégrées dans le périmètre de consolidation.

5.5.4.3 Les acteurs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

La Direction générale

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, en section 3.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

Pour les zones géographiques et métiers :

- le Directeur général pour l'Amérique hispanique et du Nord ;
- le Directeur général pour l'Europe du Nord, France et Europe centrale ;
- le Directeur général pour l'Europe du Sud ;
- le Directeur général pour le Brésil ;
- le Directeur général pour l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient ;
- le Directeur général Gestion des frais professionnels ;
- le Directeur général Paiements inter-entreprises.

Pour les Fonctions Supports :

- le Directeur général en charge du Marketing et de la Stratégie ;
- le Directeur général en charge des Investissements alternatifs ;
- le Directeur général en charge des Finances ;
- le Directeur général en charge des Affaires juridiques et réglementaires ;
- le Directeur général des Systèmes d'Information & de la Technologie ;
- le Directeur général des Ressources humaines et de la Responsabilité sociétale.

La Direction financière du Groupe

Le Directeur général Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des filiales des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction de la Trésorerie, et des Financements ;
- 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 des Systèmes d'Information financiers Groupe ;
- la Direction du Corporate Finance et des Fusions & Acquisitions ;
- la Direction de la Communication financière ;
- la Direction de l'Audit interne Groupe, qui regroupe les équipes d'Audit interne opérationnel et les équipes d'Audit interne des systèmes d'information ;
- la Direction de la Fiscalité Groupe.

Les Contrôleurs Financiers des zones géographiques sont rattachés au Directeur général en charge des Finances, et travaillent en étroite et régulière relation avec les Directeurs de zones.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les commissaires aux comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information Groupe

Rattachée hiérarchiquement au Directeur financier, la Direction de l'Audit interne 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. Elle intègre à la fois des équipes spécialisées pour les missions d'audit opérationnel et financier tout comme des équipes en charge de l'audit des systèmes d'information.

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 les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour améliorer leur efficacité.

La mission de la Direction de l'Audit interne du groupe Edenred s'inscrit pleinement dans cette démarche. Les méthodologies employées par la Direction de l'Audit interne ainsi que les modes de communication des résultats des missions sont détaillées dans la Charte de l'Audit interne. Elle définit ainsi le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI (audit opérationnel et financier) et l'ISACA (audit des systèmes d'information), affiliés à l'IIA, qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. La Charte de l'Audit interne est signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur financier et le Directeur de l'Audit interne Groupe, et approuvée par le Comité d'audit du Groupe.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission. Les effectifs de la Direction de l'Audit interne Groupe ont compté sept auditeurs pour l'année 2016 (quatre auditeurs opérationnels et trois auditeurs des systèmes d'information), en plus d'un Directeur du département.

La Direction de la Trésorerie et des Financements

Cette Direction a pour mission de garantir le suivi, la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement. Pour ce faire, elle est en charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur financier ;
- gérer les flux (cash management) ;
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change, et de taux) ;
- assurer le suivi de la relation bancaire ;
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès de la Direction générale pour le financement des nouveaux projets.

La Direction du Contrôle général Groupe

Cette direction supervise et anime les équipes en charge de la consolidation et du contrôle de gestion Groupe, la Direction des Systèmes d'Information financiers Groupe et la Direction de la Comptabilité corporate.

Elle est en charge de la relation avec le Collège des commissaires aux comptes du Groupe.

La Direction de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe

Missions du Contrôle de Gestion : il assure la consolidation mensuelle, trimestrielle et annuelle des résultats du Groupe. Des indicateurs opérationnels et financiers permettent le suivi et l'analyse des éléments des comptes de résultats des filiales et des entités supports. Ces différents agrégats font l'objet d'une comparaison mensuelle avec le budget et les résultats de l'année précédente. Elle élabore également le chiffre d'affaires trimestriel du Groupe qui fait l'objet d'une publication externe.

Sur la base de ses travaux, l'équipe du Contrôle de Gestion prépare et diffuse au Comité exécutif un tableau de bord Groupe ainsi que des analyses appropriées des écarts et tendances significatives à partir des éléments que les entités du Groupe communiquent dans leur lettre d'activité mensuelle.

Le Comité exécutif accorde une grande importance au processus de planification du Groupe. Il aboutit à l'élaboration du budget annuel qui permet de décliner les orientations stratégiques du Groupe en plans d'actions opérationnels. Dans cet esprit, l'équipe du Contrôle de Gestion diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation des budgets.

Il 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.

Missions de la Consolidation : le processus de consolidation s'appuie sur une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, Edenred SA, qui détient directement ou indirectement la totalité des sociétés du Groupe. Chaque filiale consolidée élabore une liasse retraitée aux normes édictées par le Groupe et conformes aux normes IFRS à partir des données comptables provenant des systèmes d'information locaux.

L'équipe de la Consolidation Groupe communique des directives avant chaque consolidation pour rappeler les calendriers et préciser les évolutions des normes, règles et principes qui deviennent applicables. Elle assure également, à intervalles réguliers, des formations sur les outils et les normes. À réception des liasses de consolidation, elle réalise les différents contrôles classiques avant de procéder aux opérations de consolidation proprement dites. La revue des liasses est l'occasion de vérifier le traitement retenu pour l'évaluation et l'enregistrement des opérations significatives, inhabituelles et exceptionnelles.

Pour fiabiliser le contrôle de l'information financière provenant des filiales consolidées, l'équipe de la Consolidation Groupe s'appuie sur les lettres d'affirmation et de représentation que les dirigeants de toute filiale, consolidée ou non, produisent à l'occasion des clôtures semestrielles ou annuelles. Dans ces lettres, le représentant légal de l'entité et son responsable financier certifient la conformité des états

financiers avec les règles et principes Groupe, l'efficacité du dispositif de contrôle interne en place pour le traitement et l'élaboration des états financiers et l'absence d'irrégularités impliquant le personnel ou son encadrement. Ils donnent également des informations complémentaires sur les Ressources humaines pour le calcul des retraites. En outre, ils commentent tous les événements significatifs survenus pendant la période concernée et décrivent tout élément ayant, en lui-même ou en cumul, une influence sur la compréhension et l'évaluation des états financiers de l'entité.

L'équipe de la Consolidation Groupe élabore également l'ensemble des états financiers et annexes qui font l'objet d'une publication externe dans les rapports annuels.

La Direction des Systèmes d'Information financiers Groupe

Les systèmes d'information financiers, déployés au sein du Groupe, ont pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information financière.

Ils s'articulent autour :

- d'un outil comptable Groupe, qui a vocation à être déployé dans toutes les filiales du Groupe ;
- d'un outil de reporting et 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 des systèmes d'information financiers et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées...).

En outre, le système d'information financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Le risque d'intrusion sur le réseau et/ou dans une application centralisée est évalué et testé périodiquement. De même, des audits de sécurité sont régulièrement conduits.

La Direction de la Fiscalité du Groupe

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 Communication financière

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

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

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

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

La Direction du Corporate Finance et des Opérations de Fusions-Acquisitions

La Direction Corporate Finance joue le rôle à la fois de maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage pour les opérations de hauts de bilan du Groupe (acquisition, cession, fusion, joint-venture etc.). Elle apporte son expertise notamment quant à la valorisation et la structuration économique, financière, des opérations d'acquisition. La Direction assure le respect des procédures Groupe dans la mise en œuvre des due diligences, des négociations avec les vendeurs pour les projets d'acquisitions. Enfin, elle assiste la Direction du Contrôle général lors des travaux de valorisation dans le cadre du suivi des opérations de fusions-acquisitions dans les comptes consolidés du Groupe (tests de dépréciation) et les affectations d'écart d'acquisition.

La Direction du Corporate Finance remplit notamment les missions suivantes lors des opérations de Fusions-Acquisitions :

- évaluer, à l'attention du Président-Directeur général, la Direction générale et du Directeur général Finance Groupe (le Comité exécutif Groupe ou le Comité des engagements du Conseil d'administration), les propositions d'investissements ;
- coordonner l'ensemble du processus d'acquisition, y compris de l'audit d'acquisition et centraliser leurs résultats ;
- organiser le processus de validation des projets d'investissement (animation d'un comité d'approbation, présentation des dossiers au Comité Exécutif Groupe et /ou le Comité des Engagements du Conseil d'Administration etc).

La Direction juridique

La Direction juridique du Groupe a pour mission de veiller au respect par le Groupe du cadre réglementaire et légal qui s'impose à lui partout où il est présent, de protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble et de défendre les intérêts du Groupe, des Mandataires sociaux et des salariés dans le cadre de leurs fonctions.

Elle intervient sur quatre axes principaux qui contribuent au contrôle interne :

- élaboration puis mise à jour des contrats types et modèles, avec leurs procédures d'utilisation, pour les opérations les plus récurrentes (achat de biens et services, notamment informatiques, conditions de vente, sinistres produits, etc.) ;
- proposition à l'attention du Comité exécutif de règles de délégations et de celles afférentes à la circulation et à la protection des informations confidentielles, mise en place et suivi de ces règles au niveau mondial ;
- mission de sélection des conseils juridiques extérieurs, suivi de leurs prestations et performances, suivi global des facturations en liaison avec le contrôle de gestion ;
- traduction opérationnelle des normes et référentiels internationaux afin de les adapter aux activités du Groupe.

Dans le domaine des assurances rattaché à la Direction juridique, sa mission est de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. Le groupe Edenred conduit sa politique d'assurances au niveau mondial consolidé et au niveau local. Des programmes d'assurances mondiaux ont été mis en place en partenariat avec des pools d'assurance de premier plan ; des assurances particulières complémentaires peuvent être souscrites localement.

En matière de gestion des risques, c'est le Risk Manager Groupe en charge des assurances qui établit la cartographie des risques majeurs du Groupe en collaboration avec les équipes de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'Information.

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

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

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 – Charte de l'audit interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI, qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. La Charte de l'Audit interne est signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur financier et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité exécutif, dont la fonction et la composition sont présentées dans le Document de Référence.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction du Contrôle général et mise à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusés semestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet.

Pour produire les liasses retraitées, les responsables financiers des filiales s'appuient sur le manuel de référence Finance du Groupe qui fixe les règles d'enregistrement et d'évaluations comptables. Ce manuel décrit les fondements conceptuels qui prévalent pour l'élaboration des états financiers comme le principe d'établissement des comptes selon une hypothèse de continuité de l'exploitation, le respect de la césure des périodes comptables, la recherche de la qualité de l'information des états financiers. Il est mis à jour régulièrement pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'établissement des comptes consolidés en France.

Le manuel de référence Finance s'attache aussi à décrire précisément les principes Groupe applicables pour l'enregistrement, l'évaluation et la présentation des principales composantes des états financiers et notamment :

- la description des éléments constitutifs du compte de résultat et leur définition ainsi que les contrôles de cohérence à effectuer, comme la preuve d'impôts ;
- les règles de comptabilisation des éléments du bilan et du hors bilan et leur présentation ;
- les règles d'évaluation de certains postes sujets à estimation ;
- les principes de comptabilisation et de reporting des opérations intra-groupe.

La procédure de reporting

Le Contrôle Général est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les pays d'un rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les pays doit en outre pouvoir être analysé par nature, par destination et par solution.

La procédure de reporting vise ainsi, sur une base de consolidation mensuelle, à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place. Ce contrôle budgétaire permet également de rechercher les évolutions ou anomalies éventuelles par rapport au budget et aux années précédentes.

Les comptes rendus des interventions de la Direction de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention des auditeurs internes, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'actions par la Direction générale de l'entité auditée. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est susceptible d'être transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant le plan d'actions établi par les entités auditées, sont transmis aux responsables du Comité exécutif du Groupe en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse semestrielle des travaux de la Direction de l'Audit interne Groupe précisant notamment l'avancement du plan d'audit annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les constats les plus marquants ainsi que l'état d'avancement des plans d'actions décidés par les parties concernées.

5.5.4.5 Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre 3 « Facteurs de Risques » du Document de Référence. Sont notamment abordés les risques de liquidité, les risques de contrepartie, les risques de change et de taux d'intérêt, les risques particuliers liés à l'activité, les risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage, ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles et de la Direction de l'Audit interne Groupe, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Groupe a par ailleurs développé un dispositif d'autoévaluation du contrôle interne, fondé sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Le dispositif d'autoévaluation du Contrôle interne

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'autoévaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont déployés au sein de l'ensemble des entités Edenred commercialisant des titres prépayés sous format de vouchers papier ou de cartes magnétiques. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants.

Une centralisation annuelle des résultats d'autoévaluations du contrôle interne est réalisée au niveau de chaque pays concerné, avec le support de la Direction de l'Audit interne Groupe. Les résultats de ses autoévaluations sont analysés par la Direction de l'Audit interne Groupe, qui produit une synthèse annuelle à destination du Comité exécutif du Groupe et du Comité d'audit et des risques.

Lorsqu'elles concernent des entités où ces outils d'autoévaluation sont déployés, les interventions des équipes d'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'entité.

Les cartographies des risques de Contrôle Interne

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de la Direction de l'Audit interne Groupe, ainsi que sur la base du dispositif d'autoévaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctrices, sont présentées dans les rapports d'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques.

Un outil de cartographie des risques portant sur l'ensemble des facteurs de risques internes et externes au Groupe est en cours d'élaboration par la Direction juridique en charge de la Gestion des Risques, assistée de la Direction de l'Audit interne. Il doit permettre de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu de chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant.

La Direction juridique en charge de la Gestion des Risques accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions correctifs pour réduire l'impact des risques majeurs identifiés.

La cartographie des risques du Groupe

La Direction juridique responsable de la Gestion des Risques est chargée de mettre en œuvre, en liaison avec le Comité exécutif, les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques auxquels le Groupe est exposé. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

La démarche de Gestion des Risques se concrétise par le développement d'outils destinés au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des risques majeurs de l'entreprise ; et une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés.

La Direction juridique responsable de la Gestion des Risques est également en charge des Assurances Groupe et responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées.

La sécurité Informatique

La Direction de la Sécurité informatique Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe. Elle en assure la mise en place, l'animation et le suivi. Elle recense, organise, coordonne et anime l'ensemble des mesures sécuritaires préventives et correctives mises en œuvre dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

Les risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'activité de service du Groupe, lui permet de ne pas dépendre d'un outil industriel ou d'une part importante de ressources naturelles. La part de l'activité papier a été réduite de 66% en 2010 à moins de 30% fin 2016. Dans ce contexte, l'exposition du Groupe au changement climatique peut être considérée comme réduite.

Le Groupe envisage en 2017 de mener une première étude qui permettrait de modéliser l'impact d'une montée des eaux sur ses activités en Amérique latine.

Le Groupe continue à mener ses actions qui visent à limiter la croissance des émissions de gaz à effet de serre comme décrit dans la partie 4.3.4 Lutte contre le changement climatique.

5.5.4.6 Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, et concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par le Contrôle Général au sein de la Direction financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des entités. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des entités, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

L'équipe de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les entités. Dans ce cadre, un programme de révision détaillée des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les commissaires aux comptes procèdent à une revue des informations transmises par les entités incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. La Direction de l'Audit interne Groupe est également amenée, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les entités des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur général en charge des Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques, en préparation de la délibération du Conseil d'administration, qui les arrête.

Missions de la Direction de l'Audit interne

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 et/ou financiers des entités** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une entité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'autoévaluation du contrôle interne des entités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres

concernés. Cette confrontation des résultats des audits avec les résultats des autoévaluations permet ainsi le bouclage complet de la démarche de contrôle interne ;

- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les différentes Directions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où elle est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs entités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus ;
- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées et sont réalisées par les deux auditeurs spécialisés dans l'Audit des Systèmes d'Information ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à valider que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permet d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application informatique auditée ;
- **audit de la gestion de projet** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet informatique ;
- **audit technologique des acquisitions** : pour les acquisitions de sociétés à forte composante technologique, des revues visant à contribuer au processus de prise de décisions sont réalisées. Les objectifs de ces revues sont fonction des motivations sous-jacentes à l'acquisition mais visent en général à identifier d'éventuels risques relatifs à la capacité à maintenir et faire évoluer le système d'information de la cible.

Le plan d'audit est déterminé à partir de la cartographie des risques de contrôle interne, des questionnaires d'autoévaluation et du principe d'un audit intervenant tous les trois ou quatre ans dans chaque entité. Chaque mission d'audit, d'une durée adaptée au contexte, mais en moyenne de trois auditeurs pendant deux semaines sur place, fait l'objet d'un rapport d'audit communiqué aux organisations auditées, à leur hiérarchie, aux membres du Comité exécutif et au Président du Groupe, décrivant les principaux éléments d'organisation pour chaque processus et émettant des recommandations.

Des mesures sont engagées par les responsables opérationnels en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions fait l'objet d'un suivi par la Direction de l'Audit interne Groupe dans les 12 à 18 mois suivant la mission dans le cadre de missions spécifiques adaptées.

La Direction de l'Audit interne Groupe prépare une synthèse semestrielle et annuelle des travaux réalisés par ses équipes qui est présentée au Comité exécutif et au Comité d'audit et des risques. Ce dernier examine les ressources nécessaires au bon accomplissement de la mission de la Direction de l'Audit interne et formule toute observation ou recommandation qu'il estime nécessaire.

Enfin, des revues de la sécurité logique des entités, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité Informatique (rattachée à la Direction des Systèmes d'Information).

5.5.4.7 Pilotage du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, le principal acteur impliqué dans le pilotage du dispositif de contrôle interne est le suivant :

Le Comité d'audit et des risques

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit et des risques. Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il aide le Conseil d'administration à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et à la qualité de l'information délivrée. À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Dans ce cadre, il assure le suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- il examine les modalités d'établissement de l'information apportée aux actionnaires et au marché et les projets de communiqué de presse et d'avis en matière comptable et financière destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure de l'efficacité des systèmes en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et l'efficacité du système de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et se fait communiquer une

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

synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;

- il examine le programme d'intervention des commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des commissaires aux comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il s'assure du respect des règles visant à l'indépendance des commissaires aux comptes ;
- il examine, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres, dont au moins un membre présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, et se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire, et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen d'un sujet se rapportant à sa mission. Une réunion est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner régulièrement les Mandataires sociaux, le Directeur général, mais également le Directeur de l'Audit interne, les commissaires aux comptes et les cadres dirigeants du Groupe (notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie et du financement) en dehors de la présence du ou des dirigeants Mandataires sociaux après information préalable du Président du Conseil d'administration ou du Directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour.

Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le Président du Conseil, le Directeur général, le Directeur financier et les commissaires aux comptes peuvent assister, en tant qu'invités, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Philippe DIU

DELOITTE & ASSOCIÉS
Patrick E. SUISSA

ÉTATS FINANCIERS

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	158	6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	237
I. Opinion sur les comptes consolidés	158	6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES	238
II. Justification des appréciations	158	6.4.1 Bilan au 31 décembre 2016	238
III. Vérification spécifique	158	6.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016	240
6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES	159	6.4.3 Notes annexes aux comptes annuels	243
6.2.1 Compte de résultat consolidé annuel	159		
6.2.2 État du résultat global consolidé annuel	159		
6.2.3 Bilan consolidé	160		
6.2.4 Tableau de financement consolidé	162		
6.2.5 Variation des capitaux propres consolidés	163		
6.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	164		

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société EDENRED, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 3.2 « Changement de taux du Bolivar Fuerte sur les exercices 2015 et 2016 » de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités retenues par votre groupe pour la conversion des comptes de ses filiales au Venezuela pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié des modalités de conversion visées ci-dessus, à revoir leur correcte application, ainsi qu'à nous assurer que les notes de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée ;
- Edenred procède à un test de dépréciation des goodwill et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon la méthode décrite dans la note 5.5 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que la cohérence d'ensemble des hypothèses utilisées, et nous nous sommes assurés du caractère approprié de l'information mentionnée dans l'annexe aux comptes consolidés.

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-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Philippe DIU

DELOITTE & ASSOCIÉS
Patrick E. SUISSA

6.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Chiffre d'affaires opérationnel avec VE	4.3	918	848
Chiffre d'affaires opérationnel sans VE	4.3	155	152
Chiffre d'affaires financier	4.3	66	69
Chiffre d'affaires total	4.3	1 139	1 069
Charges d'exploitation	4.4	(712)	(681)
Amortissements, provisions et dépréciations	5.1	(57)	(47)
Résultat d'exploitation courant	4.5	370	341
Résultat financier	6.1	(58)	(47)
Résultat des sociétés mises en équivalence	2.2	8	9
Résultat avant impôt et éléments non récurrents		320	303
Charges et produits non récurrents	10.1	(26)	(23)
Résultat avant impôt		294	280
Impôts	7.1	(102)	(98)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		192	182
Résultat net part du Groupe		180	177
Résultat net part des intérêts ne conférant pas le contrôle	8.3	12	5
Nombre moyen d'actions <i>(en milliers)</i>	8.2	230 113	227 773
Résultat net part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	8.2	0,78	0,78
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	8.2	0,77	0,76

6.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ ANNUEL

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat net de l'ensemble consolidé		192	182
Éléments recyclables en résultat			
Différence de conversion	1.4	92	(114)
Variation de la juste valeur des instruments financiers		26	(15)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		(9)	5
Éléments non recyclables en résultat			
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies		(3)	8
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat		0	(3)
Total produits et charges reconnus directement en capitaux propres		106	(119)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		298	63
Résultat global total part du Groupe		280	61
Résultat global total part des Intérêts ne conférant pas le contrôle		18	2

6.2.3 BILAN CONSOLIDÉ

Actif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Goodwill	5.2/ 5.5	904	575
Immobilisations incorporelles	5.3/ 5.5	313	182
Immobilisations corporelles	5.4/ 5.5	38	37
Participation dans les sociétés mises en équivalence	2.2	151	150
Actifs financiers non courants	4.2	41	32
Actifs d'impôts différés	7.2	69	67
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 516	1 043
Clients	4.6/ 4.7	1 415	973
Stocks et autres tiers	4.6/ 4.7	326	291
Fonds réservés	4.6	942	858
Actifs financiers courants	6.2/ 6.5	49	40
Autres placements de trésorerie	6.3/ 6.5	735	478
Trésorerie & équivalents de trésorerie	6.3/ 6.5	649	467
TOTAL ACTIF COURANT		4 116	3 107
TOTAL ACTIF		5 632	4 150

Passif consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Capital	8.1	467	462
Titres d'autocontrôle	8.1	(32)	(56)
Réserves consolidées Groupe (incluant primes d'émission)		(1 699)	(1 781)
Réserves liées aux avantages au personnel		86	76
Réserves de juste valeur des instruments financiers		3	(14)
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		(5)	(2)
Différence de conversion		(230)	(316)
Résultat de la période/de l'exercice		180	177
Capitaux propres part Groupe		(1 230)	(1 454)
Intérêts ne conférant pas le contrôle	8.3	69	12
Capitaux propres		(1 161)	(1 442)
Dettes financières non courantes	6.4/ 6.5	1 355	1 476
Autres passifs financiers non courants	6.4/ 6.5	50	38
Provisions à caractère non courant	10.2	42	33
Passifs d'impôts différés	7.2	129	84
TOTAL PASSIF NON COURANT		1 576	1 631
Dettes financières courantes	6.4/ 6.5	527	2
Autres passifs financiers courants	6.4/ 6.5	37	45
Provisions à caractère courant	10.2	35	22
Fonds à rembourser	4.6	4 182	3 564
Fournisseurs	4.6	142	82
Dettes d'impôts courants	4.6/ 4.7	13	13
Autres tiers	4.6/ 4.7	229	172
Concours bancaires	6.4/ 6.5	52	61
TOTAL PASSIF COURANT		5 217	3 961
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		5 632	4 150

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
+ Résultat net, part du Groupe ⁽¹⁾		180	177
+ Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	8.3	12	5
- Quote-part des sociétés mise en équivalence	2.2	(8)	(9)
- Amortissements et variation des provisions d'exploitation		66	52
- Impôts différés	7.1	(5)	(9)
- Variation des provisions financières		(0)	2
- Mises au rebut		-	-
- Charges liées au paiement en actions		9	14
- Impact non cash des autres produits et charges non récurrents		30	(2)
- Différence entre impôt décaissé et charge d'impôt		10	2
+ Dividendes reçus des mises en équivalence ⁽²⁾	2.2	8	23
= Marge brute d'autofinancement		302	255
- (Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs		(0)	(2)
- (Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration)		(3)	27
= Marge Brute d'Autofinancement avant éléments non récurrents (FFO)		299	280
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4.6	215	129
+ Diminution (Augmentation) courante des Fonds réservés	4.6	(104)	(41)
= Flux de trésorerie des activités opérationnelles		410	368
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration) encaissés/décaissés		3	(31)
= Flux de Trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non courants (A)		413	337
- Décaissements liés à des investissements sur actifs opérationnels		(58)	(57)
- Décaissements liés à des acquisitions nettes de la trésorerie acquise	2.1	(196)	(240)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs opérationnels		2	(18)
= Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements (B)		(252)	(315)
+ Augmentation de capital ⁽³⁾		48	56
- Dividendes payés ⁽³⁾		(199)	(199)
+ (Achats) ventes de titres d'autocontrôle		2	(48)
+ Augmentation (Diminution) de la Dette	6.5	251	217
= Flux de Trésorerie des activités de financement (C)		102	26
- Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		(72)	(39)
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	6.5	191	9
+ Trésorerie ouverture		406	397
- Trésorerie clôture		597	406
= VARIATION DE TRÉSORERIE	6.5	191	9

(1) Dont (38) millions d'euros d'intérêts financiers décaissés sur 2016. Aucun dividende n'a été reçu de sociétés enregistrées en titres non consolidés.

(2) Dont 11 millions de dividendes reçus en 2015 au titre de l'exercice 2014.

(3) Dont (5) millions d'euros de taxe sur dividendes en 2016. Par ailleurs au titre de l'exercice 2015, un dividende d'un montant de 0,84 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant a été versé en numéraire à hauteur de (149) millions d'euros et en actions nouvelles à hauteur de (43) millions d'euros au 31 décembre 2016.

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

	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
+ Trésorerie & équivalents de trésorerie	6.3	649	467
- Concours bancaires	6.4	(52)	(61)
= TRÉSORERIE NETTE		597	406

6.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital	Primes liées au capital	Titres d'autocontrôle	Réserves consolidées Groupe ⁽²⁾	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Différence de conversion ⁽¹⁾	Résultat de la période	Capitaux propres Groupe	Total Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total capitaux propres
31 décembre 2014	458	637	(47)	(2 403)	64	(4)	(7)	(205)	164	(1 343)	23	(1 320)
Affectation du résultat 2014	-	-	-	164	-	-	-	-	(164)	-	-	-
Augmentation de capital												
• en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• annulation d'action autodétenues	-	(34)	-	-	-	-	-	-	-	(34)	-	(34)
• levée d'option	-	14	-	-	-	-	-	-	-	14	-	14
• distribution de dividendes en actions	4	38	-	-	-	-	-	-	-	42	-	42
Dividende distribué	-	-	-	(191)	-	-	-	-	-	(191)	(3)	(194)
Variations de périmètre	-	-	-	(1)	-	-	-	-	-	(1)	(10)	(11)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	12	-	-	-	-	12	-	12
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle	-	-	(9)	(5)	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	(10)	5	(111)	-	(116)	(3)	(119)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	177	177	5	182
RÉSULTAT GLOBAL												
TOTAL	-	-	-	-	-	(10)	5	(111)	177	61	2	63
31 décembre 2015	462	655	(56)	(2 436)	76	(14)	(2)	(316)	177	(1 454)	12	(1 442)
Affectation du résultat 2015	-	-	-	177	-	-	-	-	(177)	-	-	-
Augmentation (réduction) de capital												
• en numéraire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• annulation d'actions autodétenues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• levée d'option	-	(11)	-	-	-	-	-	-	-	(11)	-	(11)
• distribution de dividendes en actions	5	38	-	-	-	-	-	-	-	43	-	43
Dividende distribué ⁽³⁾	-	-	-	(192)	-	-	-	-	-	(192)	(4)	(196)
Variations de périmètre ⁽⁴⁾	-	-	-	74	-	-	-	-	-	74	43	117
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	10	-	-	-	-	10	-	10
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle ⁽⁵⁾	-	-	24	(4)	-	-	-	-	-	20	-	20
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	17	(3)	86	-	100	6	106
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	180	180	12	192
RÉSULTAT GLOBAL												
TOTAL	-	-	-	-	-	17	(3)	86	180	280	18	298
31 DÉCEMBRE 2016	467	682	(32)	(2 381)	86	3	(5)	(230)	180	(1 230)	69	(1 161)

(1) Cf. Note 1.4 « Monnaie de présentation et monnaies étrangères », avec le détail des principaux taux de change utilisés en 2015 et 2016.

(2) Le poste inclut l'impact lié aux rachats d'entités Edenred détenues par Accor et comptabilisé en capitaux propres pour (1 894) millions d'euros lors de la scission en juin 2010. Cf. Note 8 « Capitaux propres – Préambule pour plus de détail concernant la valeur négative des capitaux propres ».

(3) Suite à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016, distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2015 d'un montant de 0,84 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant ; ce dividende a été versé en numéraire à hauteur de 149 millions d'euros et en actions nouvelles à hauteur de 43 millions d'euros en 2016.

(4) Dans le cadre de la détermination de l'écart de première consolidation sur Embratec, le Groupe a réapprécié à la juste valeur les 35% de parts dans l'activité Ticket Car® cédés par Ticket Serviços à Embratec. Cette plus-value de cession de 35% sur Ticket Car a été comptabilisée en capitaux propres avec une contrepartie en écart d'acquisition pour un montant de 91 millions d'euros. Le Groupe a également réapprécié à la juste valeur les 21,70% de Repom cédés par Edenred Brésil à Embratec : cette valeur a été comptabilisée en capitaux propres avec une contrepartie en écart d'acquisition pour un montant de 13 millions d'euros.

(5) La variation des titres d'autocontrôle est composée de l'acquisition d'actions propres à hauteur de 24 millions d'euros et de la variation du contrat de liquidité pour (4) millions d'euros.

6.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Préambule	165
Note 1 Présentation du Groupe	166
Note 2 Périmètre de consolidation.....	167
Note 3 Faits marquants	172
Note 4 Activité opérationnelle	175
Note 5 Actifs non courants	187
Note 6 Éléments financiers	196
Note 7 Impôts	209
Note 8 Capitaux propres	212
Note 9 Avantages sociaux	216
Note 10 Autres provisions et passifs	226
Note 11 Informations supplémentaires.....	230
Note 12 Actualité normative.....	233
Note 13 Glossaire.....	235

PRÉAMBULE

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

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

- 1) rendre l'information présentée plus pertinente en fournissant des informations plus détaillées et spécifiques au titre des éléments les plus sensibles et les plus importants et en faisant disparaître, le cas échéant, l'information relative à des sujets non significatifs ;
- 2) améliorer la cohérence de l'information présentée avec celle qui est communiquée au marché afin d'harmoniser les sujets mis en

avant dans les présentations aux analystes et les communiqués de presse avec ceux présentés dans les comptes ;

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

Afin de participer à cette démarche d'amélioration, Edenred a mis en œuvre, dès la publication des états financiers à fin Décembre 2015, des travaux de réorganisation de l'annexe et de simplification.

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



Ce symbole signale un point normatif IFRS.



Ce symbole signale une définition spécifique au groupe Edenred.



Ce symbole signale qu'un recours à une estimation ou au jugement a été effectué. Lorsque la Société a recours à des estimations et hypothèses, elle utilise la méthode présentée en Note 1.6. En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction d'Edenred fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe, et traduisent la réalité économique des transactions.



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

NOTE 1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Description de l'activité

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

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

- les avantages aux salariés (*Ticket Restaurant*[®], *Ticket Alimentación*[®], *Ticket CESU*, *Childcare Vouchers*[®]...);
- les frais professionnels (*Ticket Car*[®], *Ticket Clean Way*[®], *Repom*[®]...);
- la motivation et les récompenses (*Ticket Compliments*[®], *Ticket Kadéos*[®]...).

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

1.2 Gestion de la structure du capital

L'objectif principal d'Edenred en termes de gestion de son capital est de s'assurer du maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques.

1.4 Monnaie de présentation et monnaies étrangères



La monnaie de présentation des comptes est l'Euro. Les montants sont arrondis au million d'euros près. Conformément à l'IAS 21 « Monnaies étrangères » et pour les besoins de la consolidation, les postes de bilan exprimés dans une devise différente de l'Euro 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 généralement convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultat figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice au cours duquel les activités seront cédées ou liquidées.

Les taux de clôture en euro contre devises utilisés au 31 décembre 2016 et les taux moyens en euro contre devises utilisés sur l'exercice 2016 sont :

	GBP	BRL	MXN	ARS	SEK	VEF	USD
Taux de clôture 2015	0,73	4,31	18,91	14,08	9,19	216,32	1,09
Taux de clôture 2016	0,86	3,43	21,77	16,74	9,55	709,32	1,05
Taux moyen 2015	0,73	3,69	17,60	10,27	9,35	198,25	1,11
Taux moyen 2016	0,82	3,86	20,65	16,33	9,47	545,09	1,11

L'impact sur les capitaux propres consolidés de la variation de la différence de conversion est de 86 millions d'euros entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, comme présenté dans le tableau de variation des Capitaux Propres Consolidés en 1.5. Cette variation s'explique principalement par l'appréciation du real

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.

La politique de distribution de dividendes du Groupe a fait l'objet d'une mise à jour en 2016 pour le versement de dividendes en 2017. Le 19 octobre 2016, le Groupe a communiqué sur cette nouvelle politique qui se traduit par la volonté de payer chaque année un dividende au moins égal à 80% du résultat net consolidé part du Groupe.

1.3 Renseignements concernant la société consolidante Edenred SA

Dénomination sociale : Edenred SA

Siège social : Immeuble Colombus, 166-180 Boulevard Gabriel-Péri, 92245 MALAKOFF – France

Société anonyme à Conseil d'administration au capital de 467 359 690 euros

RCS Nanterre : 493 322 978

NAF : 6420Z

Le Conseil d'administration d'Edenred du 22 février 2017 a arrêté les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 mai 2017.

brésilien (115 millions d'euros), la dépréciation de la livre sterling ((13) millions d'euros), la dépréciation du peso mexicain ((8) millions d'euros) et la dépréciation du bolivar vénézuélien ((7) millions d'euros) vis-à-vis de l'euro sur la période.

1.5 Bases de préparation des états financiers consolidés



En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés d'Edenred au titre de l'exercice 2016 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2016. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2015 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 2016, 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 la section non adoptée par la norme n'a pas d'impact dans les comptes du Groupe.

Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB et adoptées par l'Union Européenne.

1.6 Recours à des jugements et estimations

La Direction a recours à des jugements et estimations pour l'établissement des états financiers du Groupe. En fonction

de l'évolution des hypothèses considérées ou de conditions économiques différentes de celles existantes en date de clôture, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient différer significativement des estimations actuelles.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION



Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés et individuels », le contrôle d'une entité a été conclu suite à une évaluation des critères spécifiés par la norme, ne se limitant pas au taux d'intérêt détenu (supérieur à 50%) ; un investisseur contrôle une autre entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit à un rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité.

À l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entité acquise. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.



Les variations de périmètre par rapport à 2015 concernent principalement l'entrée de La Compagnie des Cartes Carburants dans le périmètre de consolidation et les entités liées à l'acquisition Embratec, comme expliqué dans la Note 2.1.

2.1 Acquisitions et développements sur l'exercice 2016



Depuis le 1er janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » et IRFS 10 « États financiers consolidés », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses transactions sans perte de contrôle relatives aux intérêts ne conférant pas le contrôle en application de ces normes.

Dans le cadre de certaines acquisitions et/ou regroupements d'entreprises, le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires des engagements de rachats de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actuelle au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres part Groupe.

Toute transaction avec des actionnaires minoritaires portant sur des titres de capital – sans perte de contrôle – doit être comptabilisée au sein des capitaux propres.

Conformément à l'accord signé en janvier 2016, le groupe Edenred a finalisé, **au cours du 1^{er} semestre 2016**, la prise de contrôle des activités d'Embratec au Brésil.

Le rapprochement des activités de gestion des frais professionnels du Groupe au Brésil avec celles d'Embratec, au sein d'une entreprise spécifiquement créée à cet effet détenue au 31 décembre 2016 à 65% par Edenred et à 35% par les actionnaires fondateurs d'Embratec, donne naissance à un acteur *leader* dans ce secteur en forte croissance. Il permet au Groupe d'accélérer son développement dans la gestion des frais professionnels et de renforcer son offre de cartes-carburant et de maintenance au Brésil en doublant de taille sur ce marché porteur.

L'entité ainsi créée rassemble les actifs *Ticket Car*[®] et Repom d'Edenred et les activités de cartes-carburant et de maintenance d'Embratec, exploitées sous les marques Ecofrotas et Expers. Ces activités seront regroupées sous une nouvelle marque : Ticket Log. Cette entité sert près de 27 000 clients, représentant plus d'un

million de cartes actives, et s'appuie sur un réseau de plus de 24 500 stations-services et ateliers de maintenance affiliés, soit 58% du réseau national brésilien.

Grâce à cette opération, Edenred double la taille de son activité de gestion des frais professionnels au Brésil. Le Groupe devient ainsi le *leader* des solutions de cartes-carburant et de maintenance sur le marché des flottes de véhicules légers et numéro deux sur celui des véhicules lourds. Avec environ 60 milliards de litres de carburant consommés en 2014 et un faible taux de pénétration (compris entre 15% et 20%), le secteur brésilien des cartes-carburant BtoB recèle un fort potentiel de croissance.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises », le Groupe a procédé à l'allocation provisoire aux actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui satisfont aux critères de comptabilisation de la norme IFRS 3 Révisée, de ces prix d'acquisition ainsi qu'à l'harmonisation des méthodes comptables et règles d'évaluation.

Ainsi le prix d'acquisition des 65% achetés de l'activité de gestion des frais professionnels s'élève à 1 153 millions de reais, équivalant à 290 millions d'euros sur la base du cours de change apprécié à la date de la prise de contrôle (1 euro = 3,9738 reais), dont 742 millions de reais (187 millions d'euros) en numéraire. Il se décompose comme suit :

(en millions de reais brésiliens)

	Décembre 2016
Prix d'acquisition des 65% Embratec Fleet Business	1 153
dont juste valeur acquise de 65% de l'activité Frais professionnels d'Embratec	742
dont réévaluation à la juste valeur des 35% cédés de Ticket Car [®]	341
dont dilution de 20,7% de Repom dont la détention est ramenée de 62% à 40,3%	51
dont juste valeur acquise de 65% de l'activité Maintenance d'Embratec	19

En l'absence de perte de contrôle des entités *Ticket Car*[®] et Repom, la plus-value de cession de 35% sur *Ticket Car*[®] ainsi que la dilution constatée dans la détention du Groupe dans Repom ont été comptabilisées en capitaux propres avec une contrepartie en écart d'acquisition pour respectivement 91 millions d'euros et 13 millions d'euros.

L'écart de première consolidation a été affecté pour 366 millions de reais (92 millions d'euros) en liste clients et 38 millions de reais (10 millions d'euros) en licences et logiciels, l'écart résiduel de 559 millions de reais (140 millions d'euros) étant affecté en goodwill. Ce goodwill est supporté par les synergies et les développements attendus.

Par ailleurs, le Groupe a finalisé dans le même temps l'acquisition de l'activité d'Avantages aux salariés d'Embratec, développée sous la marque Ecobeneficios, dont le prix d'acquisition s'élève à 68 millions de reais (17 millions d'euros). À la clôture 2016, l'écart de première consolidation a été affecté en goodwill.

L'opération a été financée au niveau du Groupe uniquement en reais brésiliens. À noter également que dans le cadre de cette opération, le cash acquis de la nouvelle entité Ticket Log est de 33 millions d'euros.

Les impacts du rapprochement des activités de gestion des frais professionnels sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016 peuvent être détaillés comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Ticket Log
	Décembre 2016
Actifs non courants	373
Actifs courants	336
TOTAL ACTIF	709
Passifs non courants	332
Passifs courants	377
TOTAL PASSIF	709

<i>(en millions d'euros)</i>	Ticket Log
	Décembre 2016
Volume d'émission	1 481
Chiffre d'affaires	84
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	27
Résultat Net	16
RÉSULTAT NET – PART GROUPE	10

2.2 Participations mises en équivalence



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

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

Comme indiqué dans IAS 28 R, avoir une influence notable sur une entité consiste à avoir le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de cette dernière, sans toutefois exercer un contrôle (cas des intégrations globales) ou un contrôle conjoint sur ces politiques.

Depuis le **27 février 2015**, Edenred détient 34% du capital d'Union Tank Eckstein (UTA), un *leader* européen des cartes-essence pour les flottes de véhicules lourds. Cette acquisition, d'un montant de 150 millions d'euros de valeur d'entreprise, représente une opportunité unique d'accélérer le développement du Groupe sur le marché de la gestion des frais professionnels. L'opération est assortie d'une option d'achat portant sur 17% du capital, exerçable entre 2017 et 2019, ce qui permettra au Groupe de prendre une participation de 51% en cas d'exercice (cf. Note 3.4 « Événements post-clôture »)

Au 31 décembre 2016, comme lors de la clôture 2015, cette participation confère à Edenred une influence notable sur UTA qui est donc consolidée par la méthode de la mise en équivalence.

En 2015, l'écart de première consolidation a été affecté principalement sur la marque et la liste clients pour 46 millions d'euros, l'écart résiduel de 93 millions d'euros étant affecté en goodwill. La quote-part de résultat de la mise en équivalence s'élevait à 9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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



Impact au compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	9
TOTAL RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	9	9



Impact au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
Écart d'acquisition	93	93
Participation dans les sociétés mises en équivalence	58	57
TOTAL PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	151	150



Variation des participations UTA dans les sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE DE DÉBUT DE PÉRIODE	150	-
Acquisitions de participations mises en équivalence	-	164
Résultat des sociétés mises en équivalence	9	9
Dividendes reçus de participations mises en équivalence	(8)	(23)
PARTICIPATION DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE DE FIN DE PÉRIODE	151	150

Information financière agrégée des participations mises en équivalence du Groupe



Compte de résultat

(en millions d'euros)	Montants avant la proportionnalisation de mise en équivalence et éliminations intercos	Montants après ajustement de juste valeur lié à l'acquisition	Montants des éliminations intercos	Montant avant calcul de la proportionnalisation	Déc. 2016 Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *	Déc. 2015 Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *
Volume d'émission	2 605	2 605		2 605	886	885
Chiffre d'affaires	69	69	-	69	23	23
Résultat d'exploitation courant	20	13	-	13	4	4
Résultat avant impôt	29	22	-	22	7	9
RÉSULTAT NET	32	25	-	25	9	9
RÉSULTAT GLOBAL	32	25	-	25	9	9

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



Bilan

(en millions d'euros)	Montants avant la proportionnalisation de mise en équivalence et éliminations intercos	Montants après ajustement de juste valeur lié à l'acquisition	Montants des éliminations intercos	Montant avant calcul de la proportionnalisation	Déc. 2016 Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *	Déc. 2015 Calcul de la quote-part des entités mises en équivalence selon le pourcentage de détention *
Actifs non courants	27	150	-	150	51	53
Actifs courants	351	351	-	351	119	111
TOTAL ACTIF	378	501	-	501	170	164
Total capitaux propres	49	172		172	58	56
Passifs non-courants	-	-	-	-	-	0
Passifs courants	329	329	-	329	112	108
TOTAL PASSIF	378	501	-	501	170	164

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

NOTE 3 FAITS MARQUANTS

3.1 Paiement du dividende 2015

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le 4 mai 2016, a approuvé un dividende 2015 d'un montant de 0,84 euro par action au titre de l'exercice 2015, assorti d'une option pour paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant.

L'option pour le paiement de 50% du dividende en actions, ouverte le 12 mai, s'est clôturée le 3 juin 2016. Cette opération s'est traduite par la création de 2 862 997 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,24% du capital social) dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris a eu lieu le 15 juin 2016.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1^{er} janvier 2016, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant

le capital social d'Edenred. À l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 233 679 845 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros, et a été versé le 15 juin 2016.

Le dividende total s'élève à 192 millions d'euros dont 149 millions d'euros ont été versés en numéraire (la part versée en numéraire correspond à 50% du dividende 2015 soit 96 millions d'euros et 53 millions d'euros se rapportant aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions) et 43 millions d'euros en actions nouvelles.

3.2 Changement de taux du Bolivar Fuerte sur les exercices 2015 et 2016

Faits marquants sur l'exercice 2015

En février 2015, le gouvernement vénézuélien amende la loi sur le taux de change mettant en place un nouveau système de change, le SIMADI. La nouvelle loi unifie le système SICAD I et SICAD II, et crée un nouveau système le SIMADI. Le contrôle de change a donc trois taux de change officiels : CADIVI, SICAD et SIMADI. Ce dernier remplace le SICAD II et est destiné à combattre le marché parallèle, en établissant un système de change légal d'offre et de demande ; ce système est ouvert à l'ensemble des entreprises et des particuliers souhaitant obtenir des dollars.

Le tableau suivant présente les taux de change officiels du bolivar fuerte par rapport au dollar US :

	Système de change	2015	2016
Taux de change officiels du bolivar fuerte par rapport au dollar	CADIVI	6,30	-
	SICAD	12,00	-
	SIMADI/DICOM	Flottant *	Flottant **
	DIPRO	-	10,00

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

** Depuis la mise en place du DICOM, Edenred a pu obtenir une quantité négligeable de bolivars fuerte à un taux moyen de 620,09 bolivars fuerte pour un dollar US.

Position d'Edenred



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

Pour l'exercice 2016, le Groupe a retenu les taux SIMADI/DICOM du Bolivar fuerte par rapport au dollar US, tels que présentés dans le tableau suivant :

	2015		2016	
	TM *	TC **	TM ***	TC ****
Taux de change du bolivar fuerte par rapport au dollar US utilisés par Edenred, convertis en EUR	198,25	216,32	545,09	709,32

* Moyenne des taux SICAD II du bolivar fuerte par rapport au dollar US jusqu'au 11 février 2015 puis la moyenne des taux du SIMADI depuis la mise en place du système (12 février 2015), convertie en EUR.

** Dernier taux SIMADI du Bolivar Fuerte par rapport au dollar US du mois de décembre, converti en EUR.

*** Moyenne des taux SIMADI/DICOM du VEF par rapport au dollar US depuis le 1^{er} janvier 2016, convertie en EUR.

**** Dernier taux SIMADI/DICOM du Bolivar Fuerte par rapport au dollar US du mois de décembre 2016, converti en EUR.

Analyse de sensibilité au taux de change du bolivar fuerte

Pour une variation de 50% du bolivar fuerte par rapport au dollar US, converti en euro, les principaux indicateurs varieraient comme suit :



en millions d'euros	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2016
	+/-50%	+/-50%
Volume d'émission	102	102
Chiffre d'affaires	7	7
Résultat d'exploitation courant	3	3
Résultat net	2	2
Résultat net – Part du Groupe	1	1
Dette Nette	(15)	(9)

3.3 Renégociation de la ligne de crédit revolving

Le **21 juillet 2016**, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros auprès d'un pool de 14 banques. L'opération permet au Groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juillet 2021 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe. L'amendement introduit par ailleurs deux options d'extension d'une année de la maturité, exerçables sur demande d'Edenred et à la discrétion de chaque prêteur.

3.4 Événements post-cloture

Le **20 janvier 2017**, Edenred a annoncé l'exercice de l'option d'achat lui permettant d'acquérir, auprès des deux familles fondatrices, 17% du capital de Union Tank Eckstein (UTA), deuxième acteur pan-européen spécialisé dans les cartes-carburant multi-enseignes, les

solutions de péage et les solutions de maintenance, dont Edenred détient déjà 34%.

En portant sa participation dans UTA à 51%, le Groupe accélère encore sa stratégie de développement dans le domaine de la gestion des frais professionnels. Edenred entend dynamiser l'activité d'UTA en Europe en s'appuyant notamment sur son expertise dans la gestion des solutions de cartes-carburant en Amérique latine et sur sa propre présence commerciale en Europe.

L'opération a reçu l'accord des autorités de la concurrence concernées et sera finalisée dans les prochains jours. Les comptes d'UTA seront consolidés par intégration globale dans ceux d'Edenred à compter de l'exercice 2017. L'impact attendu de l'acquisition des 17% du capital d'UTA, réalisée pour un montant d'environ 83 millions d'euros, sera relatif d'environ 5% sur le résultat net part du Groupe 2017 avant amortissement des actifs identifiés lors de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition.

Après la réalisation de cette transaction, les actionnaires minoritaires d'UTA bénéficient d'options de vente au profit d'Edenred portant sur les 49% du capital restant. Ces options de vente se traduiront par l'enregistrement comptable d'un engagement au passif d'Edenred d'un montant d'environ 200 millions d'euros (valeur brute).

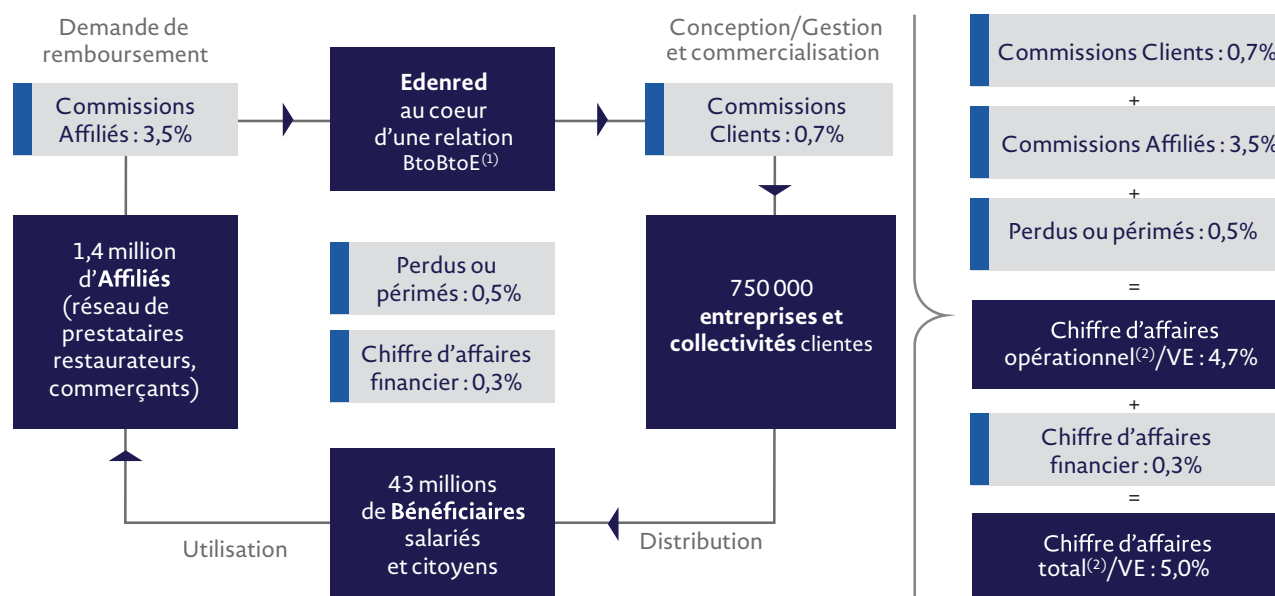
NOTE 4 ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Le modèle économique



PRÉSENTATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE SIMPLIFIÉ D'EDENRED

Un modèle économique unique



⁽¹⁾ Business to Business to Employees

⁽²⁾ Avec volume d'émission

4.2 Secteurs opérationnels



La norme IFRS 8 requiert de présenter l'information financière regroupée par « secteurs opérationnels ». Les secteurs opérationnels doivent refléter les regroupements effectués par « le principal décideur opérationnel » lorsqu'il alloue les ressources et analyse les performances de l'ensemble consolidé.

Outre les aspects de similarité des caractéristiques économiques à long terme, la norme IFRS 8 exige également que les 5 autres critères de regroupement suivants soient remplis :

- 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.

Principal décideur opérationnel



Le principal décideur opérationnel du Groupe est le Président-directeur général assisté du Comité exécutif (ou « Direction générale »). En effet, la Direction générale affecte les ressources aux différents secteurs opérationnels et en évalue les performances.

Les décisions prises par la Direction générale se basent sur le reporting interne du Groupe. Ce reporting interne présente des données au niveau pays. En effet l'activité Edenred est multi-locale avec des décisions opérationnelles prises au niveau des zones géographiques homogènes.

Dans le reporting interne du Groupe, les données au niveau pays sont regroupées en quatre zones géographiques :

- la France ;
- l'Europe hors France ;
- l'Amérique latine ;
- le Reste du Monde.

Hormis la France, les secteurs présentés sont donc des regroupements de secteurs opérationnels.

Regroupements



Les regroupements « Europe hors France » et « Amérique latine » respectent chacun l'ensemble des critères énoncés ci-dessus.

Le secteur « Reste du Monde » comprend quant à lui les pays hors secteurs « France », « Europe hors France » et « Amérique latine ».

Enfin, les « Structures mondiales » regroupent la holding Edenred SA, les sièges régionaux et les sociétés n'ayant pas d'activités opérationnelles.

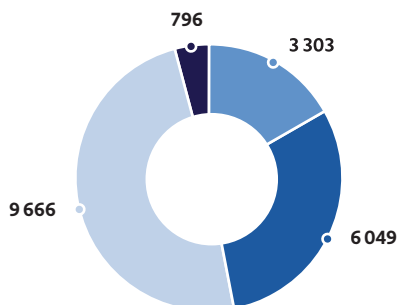
Les transactions entre secteurs ne sont pas significatives.

Présentation condensée des données financières

Résultat (en millions d'euros)

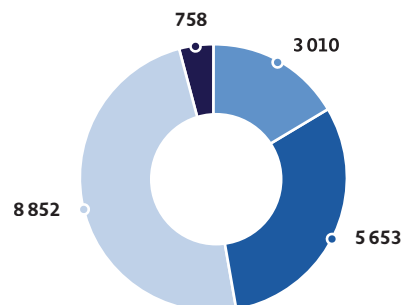


VOLUME D'ÉMISSION



2016
TOTAL : 19 814

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

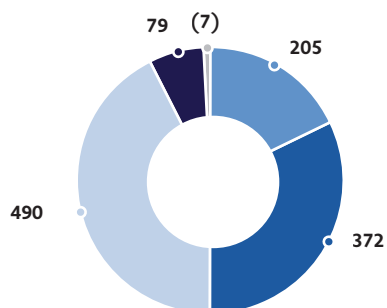


2015
TOTAL : 18 273

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

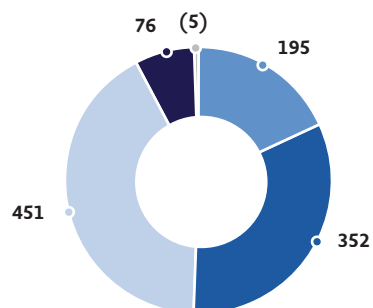


CHIFFRE D'AFFAIRES DES SECTEURS OPÉRATIONNELS (AVEC CHIFFRE D'AFFAIRES INTERSECTEURS)

**2016**

TOTAL : 1 139

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

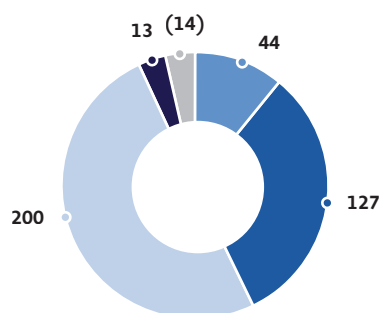
**2015**

TOTAL : 1 069

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

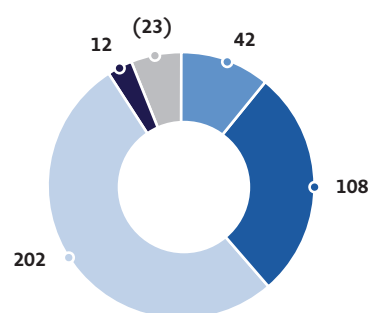


RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

**2016**

TOTAL : 370

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

**2015**

TOTAL : 341

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



Bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2016
Goodwill	142	187	524	51	-	-	904
Immobilisations incorporelles	60	39	187	11	16	-	313
Immobilisations corporelles	3	11	20	3	1	-	38
Participations dans les sociétés mises en équivalence et actifs financiers non courants	1	152	7	3	29	-	192
Actifs d'impôts différés	3	19	22	1	24	-	69
Actif non courant	209	408	760	69	70	-	1 516
Actif courant	930	823	1 663	201	499	-	4 116
TOTAL ACTIF	1 139	1 231	2 423	270	569	-	5 632
Capitaux propres et intérêts minoritaires	225	604	772	78	(2 840)	-	(1 161)
Passif non courant	17	80	228	4	1 247	-	1 576
Passif courant	897	547	1 423	188	2 162	-	5 217
TOTAL PASSIF	1 139	1 231	2 423	270	569	-	5 632

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Éliminations	Décembre 2015
Goodwill	142	194	191	48	-	-	575
Immobilisations incorporelles	59	44	51	10	18	-	182
Immobilisations corporelles	3	10	16	6	2	-	37
Participations dans les sociétés mises en équivalence et actifs financiers non courants	2	152	4	2	22	-	182
Actifs d'impôts différés	2	23	16	2	25	-	68
Actif non courant	208	423	278	68	67	-	1 044
Actif courant	817	852	1 089	189	160	-	3 107
TOTAL ACTIF	1 025	1 275	1 367	257	227	-	4 151
Capitaux propres et intérêts minoritaires	242	653	413	77	(2 830)	-	(1 445)
Passif non courant	18	72	32	6	1 507	-	1 635
Passif courant	764	550	921	174	1 552	-	3 961
TOTAL PASSIF	1 024	1 275	1 366	257	229	-	4 151

4.3 Volume d'émission et chiffre d'affaires



Comme expliqué dans la Note 13 « Glossaire », la croissance organique correspond à la croissance comparable, c'est-à-dire à périmètre et change constants. Cet indicateur reflète la performance commerciale du Groupe.



Les variations entre 2016 et 2015 de l'activité du Groupe se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015	Δ Décembre 2016 / Décembre 2015							
			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	19 814	18 273	+1 821	+10,0%	+1 068	+5,8%	(1 348)	(7,4)%	+1 541	+8,4%
CA avec volume d'émission	918	848	+71	+8,3%	+56	+6,6%	(57)	(6,7)%	+70	+8,2%
CA sans volume d'émission	155	152	+12	+8,2%	(1)	(0,7)%	(8)	(5,1)%	+3	+2,4%
CA financier – <i>Float</i> libre	58	59	+3	+4,7%	+0	+0,7%	(4)	(7,5)%	(1)	(2,1)%
CA financier – Fonds réservés	8	10	(3)	(28,4)%	+1	+11,3%	(0)	(0,5)%	(2)	(17,6)%
Chiffre d'affaires financier	66	69	+0	+0,2%	+1	+2,1%	(4)	(6,5)%	(3)	(4,2)%
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	1 139	1 069	+83	+7,8%	+56	+5,3%	(69)	(6,5)%	+70	+6,5%

Présentation des secteurs opérationnels par indicateur

Variation du volume d'émission



Le volume d'émission correspond à la valeur faciale des titres papier et chèques prépayés émis sur la période, ainsi qu'au montant crédité sur les cartes, s'agissant des cartes prépayées.

Le volume d'émission est suivi pour les produits dès lors que la gestion des titres en circulation, quel que soit leur support, est opérée par Edenred.



(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Volume d'émission 2016	3 303	6 049	9 666	796	-	19 814
Volume d'émission 2015	3 010	5 653	8 852	758	-	18 273
Variation	+293	+396	+814	+38	-	+1 541
% de variation en publié	+9,7%	+7,0%	+9,2%	+5,0%	-	+8,4%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+139	+504	+1 100	+78	-	+1 821
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+4,6%	+8,9%	+12,4%	+10,3%	-	+10,0%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.

Variation du chiffre d'affaires



Chiffre d'affaires total

Le chiffre d'affaires total est composé du chiffre d'affaires avec volume d'émission, du chiffre d'affaires sans volume d'émission et chiffre d'affaires financier.



En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires opérationnel correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés intégrées globalement.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Le chiffre d'affaires opérationnel est comptabilisé lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que les produits peuvent être évalués de manière fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à sa recouvrabilité.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires externe 2016	205	365	490	79	-	1 139
Chiffre d'affaires externe 2015	195	347	451	76	-	1 069
Variation	+10	+18	+39	+3	-	+70
% de variation en publié	+5,4%	+5,0%	+8,6%	+4,2%	-	+6,5%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+7	+26	+44	+6	-	+83
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+3,4%	+7,3%	+9,9%	+8,7%	-	+7,8%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.



Chiffre d'affaires avec volume d'émission

Le chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission correspond au chiffre d'affaires opérationnel généré par l'activité de titres de services dont la gestion est assurée par Edenred.

Pour l'ensemble de ces produits, le chiffre d'affaires comptabilisé comprend essentiellement les éléments suivants :

- les commissions perçues auprès des entreprises clientes nettes des remises et ristournes accordées. Les commissions comprennent la commission facturée sur la vente des titres papiers et des cartes ainsi que l'ensemble des frais annexes facturés aux clients sur la vente tels que les frais de livraison, la vente de la carte ou les frais de personnalisation des titres de services, etc. Les commissions sont comptabilisées en chiffre d'affaires lors de l'émission des titres de services et de leur envoi aux clients ;
- la participation des affiliés correspondant à la quote-part des titres de services non remboursée au porteur du titre ainsi que les frais

annexes qui pourraient lui être facturés tels qu'un droit d'entrée, des frais de souscription mensuels, la vente ou la location du terminal de paiement (TPE)... Les participations sont considérées comme un revenu acquis dès lors que les titres de services sont émis et dans la mesure où l'opération de traitement ne peut être dissociée de l'opération d'émission. Elles sont par conséquent comptabilisées à l'émission du titre de services, une provision pour coût de traitement à venir étant alors comptabilisée ;

- les gains réalisés sur les titres de services non présentés avant la date d'expiration. Afin de tenir compte des pratiques commerciales existantes dans chacun des pays (remboursement des titres de services périmés et autres gestes commerciaux), ces gains sont reconnus progressivement en résultat ;
- les revenus issus des insertions publicitaires dans les carnets de tickets ou les cartes. Ces revenus sont comptabilisés à la date de facturation au client achetant l'insertion publicitaire.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2016	142	304	434	38	-	918
Chiffre d'affaires avec volume d'émission 2015	132	283	395	38	-	848
Variation	+10	+21	+39	(0)	-	+70
% de variation en publié	+7,0%	+7,3%	+10,0%	(0,5)%	-	+8,2%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+6	+25	+38	+2	-	+71
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+4,1%	+8,9%	+9,7%	+4,8%	-	+8,3%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.

**Chiffre d'affaires sans volume d'émission**

Le chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission correspond au chiffre d'affaires généré par des activités à valeur ajoutée telles que les programmes de motivation, des services à la personne, des

prestations liées à de l'événementiel. Ce chiffre d'affaires correspond au montant de la prestation facturée à l'entreprise cliente et est comptabilisé à la date de livraison des solutions.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires sans VE 2016	53	44	22	36	-	155
Chiffre d'affaires sans VE 2015	50	45	23	34	-	152
Variation	+3	(1)	(1)	+2	-	+3
% de variation en publié	+7,7%	(3,0)%	(8,3)%	+9,3%	-	+2,4%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+3	+2	+3	+4	-	+12
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+7,7%	+3,5%	+12,3%	+12,5%	-	+8,2%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.



Chiffre d'affaires financier

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

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

Le chiffre d'affaires financier représente des produits d'exploitation de ce métier et, cumulé avec le chiffre d'affaires opérationnel, forme le chiffre d'affaires total du Groupe.



(en millions d'euros)

	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires financier 2016	10	17	34	5	-	66
Chiffre d'affaires financier 2015	13	19	33	4	-	69
Variation	(3)	(2)	+1	+1		(3)
% de variation en publié	(20,1)%	(10,3)%	+4,2%	+5,7%	-	(4,2)%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	(2)	(1)	+3	+0		-
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	(20,1)%	(7,7)%	+11,0%	+13,3%	-	+0,2%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.

4.4 Charges d'exploitation



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Coûts de personnel	(341)	(331)
Coûts des ventes	(139)	(135)
Taxes d'exploitation	(38)	(30)
Loyers	(21)	(20)
Autres charges d'exploitation	(173)	(165)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION *	(712)	(681)

* Au 31 décembre 2016 les charges d'exploitation sont impactées à hauteur de 34 millions d'euros par l'effet change et (31) millions d'euros d'effet de périmètre, en comparaison avec l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Les autres charges d'exploitation sont principalement constituées de dépenses d'honoraires, de dépenses de marketing et publicité, des dotations/reprises de provision pour actif circulant, de frais de déplacement et dépenses informatiques.

4.5 Résultat d'exploitation courant



La variation entre 2016 et 2015 de l'activité du Groupe se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015	Δ Décembre 2016 / Décembre 2015							
			Croissance organique		Effets de périmètre		Impact de change		Variation totale	
			En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT	370	341	+47	+13,8%	+15	+4,2%	(33)	(9,6)%	+29	+8,4%



La présentation du résultat d'exploitation courant par secteur opérationnel est détaillée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Amérique latine	Reste du Monde	Structures mondiales	Total
Résultat d'exploitation courant 2016	44	127	200	13	(14)	370
Résultat d'exploitation courant 2015	42	108	202	12	(23)	341
Variation	+2	+19	(2)	+1	+9	+29
% de variation en publié	+5,9%	+18,0%	(0,8)%	(0,1)%	(37,9)%	+8,4%
VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES *	+2	+22	+20	+0	+3	+47
% DE VARIATION EN DONNÉES COMPARABLES	+3,7%	+20,6%	+9,8%	+2,9%	(13,9)%	+13,8%

* Cf. Note 13 « Glossaire » pour la définition de la notion de données comparables.

4.6 Variation du besoin en fonds de roulement

Compte tenu de la nature des activités Edenred, les éléments du besoin en fonds de roulement principalement suivis sont les fonds à rembourser et les fonds réservés. Ces deux agrégats sont des indicateurs clefs dans la gestion de l'activité.

Variation du besoin en fonds de roulement et des fonds à rembourser



Les fonds à rembourser sont comptabilisés en passif courant. Ils correspondent à la valeur faciale des titres de services en circulation et aux fonds chargés sur les cartes non remboursés.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation Décembre 2016/Décembre 2015
Stocks (nets)	24	19	5
Clients (nets)	1 415	973	442
Autres tiers actifs (nets)	302	272	30
BFR Actif	1 741	1 264	477
Fournisseurs	142	82	60
Autres tiers passifs	229	172	57
Fonds à rembourser	4 182	3 564	618
BFR Passif	4 553	3 818	735
BFR NET NÉGATIF	2 812	2 554	258
Dettes d'IS	13	13	-
BFR NET NÉGATIF (Y COMPRIS DETTES D'IS)	2 825	2 567	258

(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
BFR net de début de période	2 554	2 530
Variation du besoin en fonds de roulement *	215	129
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	57	12
Éléments de BFR inclus dans les cessions	0	(17)
Dépréciations	16	4
Différence de conversion	(24)	(104)
Reclassements vers les autres postes du bilan	(6)	-
Variation nette de BFR	258	24
BFR NET DE FIN DE PÉRIODE	2 812	2 554

* Cf. tableau de financement 1.4.

Variation des fonds réservés



Les fonds réservés sont représentatifs de la valeur faciale des titres de services en circulation soumis à des réglementations particulières dans certains pays (notamment en France pour les produits *Ticket Restaurant*[®] et *Ticket CESU*, au Royaume-Uni et en Roumanie). En particulier, ces fonds font l'objet de restrictions quant à leur utilisation et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils restent la propriété d'Edenred et sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

Le dossier d'agrément de Ticket Serviços auprès de la Banque Centrale brésilienne (« BACEN ») est en cours de validation. Dès homologation attendue en 2017, la réglementation BACEN pourrait rendre obligatoire le reclassement, en fonds réservés, d'une partie du *float* utilisateur de l'activité Benefits. Cette ségrégation des fonds pourrait être de 60% en 2017, 80% en 2018 et 100% en 2019. Ce dossier d'agrément n'a aucun impact sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016.

Les fonds réservés correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (638 millions d'euros), au Royaume-Uni (176 millions d'euros), en Roumanie (54 millions d'euros), aux États-Unis (29 millions d'euros), en Italie (13 millions d'euros), en Uruguay (12 millions d'euros) et en Inde (10 millions d'euros).



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015	Variation Décembre 2016/Décembre 2015
Fonds réservés	942	858	84

(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Fonds réservés de début de période	(858)	(797)
Variation de la période en données comparables *	(104)	(41)
Autres variations	(3)	(12)
Différence de conversion	23	(8)
Variation nette des Fonds réservés	(84)	(61)
FONDS RÉSERVES DE FIN DE PÉRIODE	(942)	(858)

* Cf. tableau de financement 1.4.

4.7 Comptes de tiers actifs et passifs

Comptes clients



Détail des comptes clients entre valeur brute et dépréciations

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant des pertes de valeur enregistrées dans le compte de résultat. Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues est considérée non recouvrable.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Valeurs brutes	1 478	1 004
Dépréciations	(63)	(31)
VALEURS NETTES DES COMPTES CLIENTS	1 415	973

Détail des stocks et autres tiers actifs



Principe de comptabilisation des stocks

Les stocks, conformément à la norme IAS 2 « Stocks », sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.



Pour Edenred, les stocks se composent principalement de cartes et de papier pour impression des titres.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Stocks	24	19
TVA à récupérer	32	89
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	5	3
Créances d'impôts et taxes	12	10
Autres débiteurs	247	161
Charges constatées d'avance	15	11
VALEURS BRUTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	335	293
Dépréciations	(9)	(2)
VALEURS NETTES DES STOCKS ET AUTRES TIERS ACTIFS	326	291

Détail des autres tiers passifs



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
TVA à payer	34	29
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	70	56
Dettes d'impôts et taxes (hors IS)	15	8
Produits constatés d'avance	23	14
Autres créanciers	87	65
TOTAL AUTRES TIERS PASSIFS	229	172
Dettes d'IS	13	13
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	242	185

NOTE 5 ACTIFS NON COURANTS

5.1 Détail des amortissements, provisions et dépréciations



Les amortissements, provisions et dépréciations reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en propriété.

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Provisions et dépréciations	(0)	0
Amortissements	(57)	(47)
TOTAL	(57)	(47)

La variation du poste Amortissements entre 2015 et 2016 est essentiellement expliquée par l'entrée des entités liées à l'acquisition d'Embratec dans le périmètre de consolidation (cf. Note 2.1 « Acquisitions et développements de l'exercice 2016 »)

5.2 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 éventuels) acquis et à l'allocation du prix d'acquisition. L'évaluation se fait dans la devise de l'entité acquise.

Goodwill positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition 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 sont généralement représentatifs de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des entités acquises et qui n'ont pas été reconnus comme des actifs séparés en IFRS.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupement d'entreprises », applicables aux regroupements d'entreprises réalisés à partir du 1^{er} janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser le goodwill soit sur une base de 100% soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). Dans le cadre d'une comptabilisation du goodwill sur une base de 100%, un goodwill attribuable aux minoritaires est alors comptabilisé.

Le goodwill provenant de l'investissement dans une entreprise dans laquelle le Groupe exerce une influence notable, est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

Le goodwill provenant de l'acquisition de filiales est présenté séparément au bilan.

Les goodwill positifs ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat est irréversible.

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.



(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Valeurs brutes	1 063	734
Amortissements cumulés et dépréciations	(159)	(159)
TOTAL EN VALEUR NETTE	904	575

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
Brésil (y compris Repom et Embratec)	472	131
France – Kadéos	92	91
France – ProwebCE	49	49
Royaume-Uni (y compris Prepay Technologies)	45	53
Mexique	44	49
Italie	46	46
Roumanie	32	32
Japon	20	19
Finlande	19	19
Suède	18	19
États-Unis	15	15
République Tchèque	12	12
Dubai	9	9
Portugal	6	6
Colombie	5	5
Autres (inférieurs à 5 millions d'euros)	20	20
TOTAL EN VALEUR NETTE	904	575

La variation des goodwill nets sur la période considérée s'analyse comme suit :



<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
VALEUR NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	575	570
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre *	265	49
• Brésil (Acquisition Embratec)	261	-
• Brésil (Acquisition Ecardes)	3	-
• France (Intégration LCCC)	1	-
• France (Acquisition ProwebCE)	-	49
• Autres acquisitions	-	-
Cessions de l'exercice	-	-
Dépréciations	-	(2)
Différence de conversion	64	(42)
Valorisations/actualisations PUT et autres	-	(0)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE	904	575

* Cf. Note 2 pour plus d'informations.

5.3 Immobilisations incorporelles



Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Conformément à IAS 38, les dépenses encourues au titre des projets internes sont distinguées selon qu'elles sont encourues lors de la phase de recherche ou lors de la phase de développement. Cette distinction est essentielle car elle conditionne leur traitement comptable.

Pour un projet interne, la recherche constitue la phase d'investigation préalable à l'application commerciale qui constitue la phase de développement.

Les dépenses encourues lors de la phase de recherche d'un projet interne ne sont pas immobilisées et sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

Les dépenses encourues lors de la phase de développement d'un projet interne sont analysées afin de déterminer leur caractère capitalisable. Si les six critères définis par IAS 38.57 sont remplis simultanément, alors les dépenses sont capitalisées et amorties, selon la durée de la classe d'immobilisation auxquelles elles sont rattachées. À défaut, ces dépenses constituent des charges enregistrées au cours de l'exercice auquel elles se rapportent.

Pour rappel les six critères d'IAS 38.57 à réunir afin qu'une capitalisation de charges soit possible sont les suivants :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- sa capacité à utiliser ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ; et
- sa capacité à évaluer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.



Le Groupe a considéré ses marques principales comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée.

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels acquis ou générés en interne, licences et listes clients) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue :



- licences : durée de la licence ;
- listes clients : entre 3 et 15 ans ;
- logiciels : entre 2 et 7 ans.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première intégration repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une

approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent. Les listes clients sont quant à elles évaluées par reconstitution du coût de conquête de nouveaux clients.



Le Groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées, dans la plupart des cas, comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
VALEURS BRUTES		
Marque Kadéos	19	19
Autres marques	25	26
Listes clients	232	119
Licences, logiciels	258	186
Autres immobilisations incorporelles	73	66
TOTAL VALEURS BRUTES	607	416
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Marques	(10)	(10)
Listes clients	(78)	(66)
Licences, logiciels	(163)	(112)
Autres immobilisations incorporelles	(43)	(46)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(294)	(234)
VALEURS NETTES	313	182

Les autres immobilisations incorporelles concernent notamment des immobilisations en cours dans le cadre de projet de développement de plateformes IT.



Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE	182	160
Entrées de périmètre	118	26
Immobilisations générées en interne	29	27
Acquisitions	15	13
Dotations aux amortissements	(42)	(32)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(12)	(1)
Cessions	-	(0)
Différence de conversion	23	(11)
Reclassements	-	-
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	313	182

Les entrées de périmètre concernent l'acquisition d'Embratec sur 2016, dont 96 millions d'euros de liste clients et 20 millions d'euros de logiciels et licences (cf. Note 2.1).

Les pertes de valeur comptabilisées en charge sur l'exercice 2016 correspondent notamment à la dépréciation de logiciels développés en interne.



La valeur nette comptable des principales immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Marque Kadéos	19	19
Marque Rikskuponger	3	3
Marque Prepay	2	2

Aucune immobilisation générée en interne n'a de durée de vie indéfinie.

5.4 Immobilisations corporelles



Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur. Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

Conformément à la norme IAS 40 « Immeubles de placement », les immeubles de placement sont des biens immobiliers détenus pour en retirer des loyers et valoriser le capital investi. Les immeubles de placement sont enregistrés pour leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité :



- agencements : entre 5 et 15 ans ;
- matériels et mobiliers : entre 4 et 7 ans.

Les immeubles de placement sont amortis linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité. Les constructions sont amorties sur 40 années. Les autres composants sont amortis sur les mêmes durées que les autres immobilisations corporelles du Groupe.



(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Terrains	0	0
Constructions	4	4
Agencements	27	26
Matériels et mobiliers	116	105
Immobilisations en cours	1	0
VALEUR BRUTE	148	135

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Constructions	(1)	(1)
Agencements	(17)	(15)
Matériels et mobiliers	(92)	(82)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(110)	(98)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(110)	(98)

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
Terrains	0	0
Constructions	3	3
Agencements	10	11
Matériels et mobiliers	24	23
Immobilisations en cours	1	0
VALEUR NETTE	38	37



La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
VALEURS NETTES EN DÉBUT DE PÉRIODE	37	44
Entrées de périmètre	7	0
Investissements	14	17
Cessions	(1)	(1)
Dotations aux amortissements	(14)	(14)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(1)	(2)
Différence de conversion	(4)	(7)
Autres reclassements	(0)	(0)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	38	37

5.5 Tests de dépréciation



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).

Reprises des dépréciations

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les dépréciations des goodwill sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau d'unités génératrices de trésorerie (UGT).

Unités génératrices de trésorerie

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Tous les actifs incorporels, y compris les goodwill et les actifs corporels, sont alloués à des UGT.

Les indices de perte de valeur sont les suivants pour les UGT actifs :



- baisse de 15% du Chiffre d'affaires opérationnel à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 20% du Résultat d'exploitation courant avant amortissements, provisions et dépréciations à périmètre et change constants ; ou
- tout événement ou modification d'environnement de marché indiquant un risque de perte de valeur.

Les UGT sont identifiées par pays. Pour les pays les plus significatifs, elles sont définies par famille de solutions (Avantages aux salariés, Frais professionnels et Motivation et récompenses) dès lors qu'il s'agit d'une activité bien distincte comportant des équipes commerciales et des portefeuilles clients distincts.

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'UGT avec sa valeur recouvrable.

La valeur nette comptable correspond à la valeur nette comptable des capitaux engagés.

Chez Edenred, elle se décompose ainsi :



- goodwill ;
- immobilisations corporelles et incorporelles ;
- BFR hors *float* et dont dette d'IS.

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

La méthode consiste dans un premier temps à calculer la juste valeur (cf. ci-dessous) et la comparer à la valeur nette comptable. Le Groupe considère qu'un écart supérieur à 20% entre la juste valeur

et la valeur nette comptable est synonyme d'une perte de valeur potentielle. Lorsqu'une perte de valeur est identifiée selon cette méthode ou en cas de modification des circonstances économiques du pays ou propres à l'activité locale, un test fondé sur les flux futurs de trésorerie est effectué afin de déterminer la perte de valeur potentielle par comparaison avec la valeur nette comptable.



La méthodologie appliquée est la suivante :

Étape 1 : Juste valeur diminuée du coût des ventes

Multiple de l'excédent brut d'exploitation :

Ce procédé est une méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'une UGT en cas de mise en vente.

Cette méthode consiste à calculer l'EBITDA moyen des deux dernières années réalisé par l'UGT puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi que du risque spécifique au pays.

Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché et dans une fourchette comparable aux multiples de valorisation du groupe Edenred.

En cas d'identification d'une perte de valeur potentielle, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé (Étape 2).

Étape 2 * : Valeur d'utilité

Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés :

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) du Groupe, décliné par zones géographiques. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays.

* Effectuée dans deux cas :

- si la première méthode a montré des signes de perte de valeur ;
- si la filiale ou le pays présente des circonstances économiques particulières.

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une dépréciation à comptabiliser, la dépréciation comptabilisée est égale à la différence entre la valeur nette comptable des capitaux

engagés et la valeur d'utilité de l'UGT testée. La dépréciation est constatée dans le poste « Charges et produits non récurrents » et est irréversible.

Les UGT suivantes ont fait l'objet de test selon la valeur d'utilité au cours de l'exercice 2016 :



Brésil (Repom), Royaume-Uni (Prepay Technologies), la Finlande, la Suède, le Japon, la Colombie, le Portugal, la Malaisie, la Russie, Dubaï et l'Inde.

Les UGT suivantes ont fait l'objet de test selon la valeur d'utilité au cours de l'exercice 2015 :

Brésil (Repom), Royaume-Uni (Prepay Technologies), la Finlande, la Suède, le Japon, la Colombie et le Portugal.

Les risques potentiels induits par le Brexit et la crise politico-économique brésilienne ont été pris en compte dans le cadre de la réalisation des tests de juste valeur et de valeur d'utilité effectués au 31 décembre 2016.

La dévaluation du Bolivar Fuerte et l'impact de l'élection du nouveau président américain, Donald Trump, sur la monnaie mexicaine ont été considérés lors de la réalisation des tests de juste valeur sur leurs UGT respectifs au 31 décembre 2016. Malgré ces circonstances économiques particulières, les résultats de la première étape de tests ont montré qu'aucun test sur la valeur d'utilité n'a été nécessaire.

Pertes de valeurs comptabilisées

Les pertes de valeur cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels s'élèvent à (202) millions d'euros au 31 décembre 2016, contre (173) millions d'euros au 31 décembre 2015. Une perte de valeur de (15) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2016 (cf. Note 10.1), une perte de (2) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice précédent.

Les actifs corporels et incorporels des UGT concernées par les pertes de valeur cumulées se détaillent comme suit :

	Décembre 2016											
	France – Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
(en millions d'euros)												
Goodwill	196	-	(105)	91	867	-	(54)	813	1 063	-	(159)	904
Marques	19	-	-	19	25	(5)	(5)	15	44	(5)	(5)	34
Listes clients	21	(8)	(13)	-	211	(49)	(8)	154	232	(57)	(21)	154
Autres immobilisations incorporelles	47	(26)	(8)	13	285	(163)	(9)	112	331	(189)	(17)	125
Immobilisations corporelles	20	(17)	-	3	128	(93)	-	35	148	(110)	-	38
TOTAL	303	(51)	(126)	126	1 516	(310)	(76)	1 129	1 818	(361)	(202)	1 255

	Décembre 2015											
	France – Kadéos				Autres pays				Total			
	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Perte de valeur cumulée	Valeur nette
(en millions d'euros)												
Goodwill	196	-	(105)	91	538	-	(54)	484	734	-	(159)	575
Marques	19	-	-	19	26	(5)	(5)	16	45	(5)	(5)	35
Listes clients	21	(8)	(13)	-	98	(37)	(8)	53	119	(58)	(8)	53
Autres immobilisations incorporelles	46	(27)	(8)	11	206	(123)	-	83	252	(157)	(1)	94
Immobilisations corporelles	21	(17)	-	4	114	(81)	-	33	135	(98)	-	37
TOTAL	303	(59)	(119)	125	982	(259)	(54)	669	1 285	(318)	(173)	794

Hypothèses clés



En 2016, le taux d'actualisation fondé sur le WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) s'élève en moyenne à 9,3% pour le Groupe (9,4% en 2015). Eu égard à l'aspect multi-local de nos activités, Edenred a calculé un taux moyen du Groupe et estimé un taux par UGT afin d'effectuer les tests basés sur la valeur d'utilité.



	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2016	2015	2016 *	2015
Europe hors France	7,1%-10,1%	7,8%-9,5%	1,8%-4,0%	1,7%-2,0%
Amérique latine	13%-18,1%	13,2%-18,6%	3,0%-4,5%	3,0%-4,6%
Reste du Monde	10,5%-14,9%	10,4%	1,2%-4,9%	1,2%

* Source : prévision d'inflation du FMI pour 2021.

Analyses de sensibilité

Sensibilité aux taux



(en millions d'euros)	Décembre 2016							
	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
Europe hors France	-	-	-	-	-	-	-	-
Amérique latine	-	-	-	-	-	-	-	-
Reste du Monde	(1)	(0)	-	-	(0)	-	-	-

(en millions d'euros)	Décembre 2015							
	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
Europe hors France	(1)	(0)	-	-	(1)	-	-	-
Amérique latine	(1)	(0)	0	1	(1)	(0)	0	1
Reste du Monde	-	-	-	-	-	-	-	-

Au 31 décembre 2016, les variations du WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) et de taux de croissance à l'infini auraient eu un impact sur la zone Reste du Monde.

Concernant les taux d'actualisation, les impacts sur le montant de la perte à comptabiliser seraient les suivants :

- une hausse de 50 points de base aurait augmenté la perte à comptabiliser, de moins d'1 million d'euros pour cette zone ;

- une hausse de 100 points de base aurait augmenté d'environ 1 million d'euros le montant de perte de valeur à comptabiliser pour cette zone.

Concernant les taux de croissance à l'infini, les impacts sur le montant de la perte à comptabiliser seraient les suivants :

- une hausse de 100 points de base aurait eu un impact de moins d'1 million d'euros pour cette zone.

Sensibilité aux hypothèses de croissance



(en millions d'euros)

	Décembre 2016			
	Sensibilité à la croissance de l'activité		Sensibilité au taux de marge	
	-10%	+10%	-100 bp	+100 bp
Europe hors France	-	-	-	-
Amérique latine	-	-	-	-
Reste du Monde	-	-	(0)	-

La croissance de l'activité est mesurée par la croissance en données comparables du volume d'émission. Le taux de marge correspond au rapport entre résultat d'exploitation courant hors amortissements, provisions et dépréciations et chiffre d'affaires opérationnel.

Au 31 décembre 2016, une diminution de 100 points de base du taux de marge aurait augmenté d'un montant inférieur à 1 million d'euros la perte de valeur à comptabiliser.

NOTE 6 ÉLÉMENTS FINANCIERS

6.1 Résultat financier



Le résultat financier comprend :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts, les autres passifs financiers et les prêts et créances ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les dotations/reprises de provisions financières.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Coût de l'endettement brut	(53)	(42)
Effet des instruments de couverture	13	10
Produits générés par la trésorerie et autres placements de trésorerie	(0)	0
Coût de l'endettement net	(40)	(32)
Gains (Pertes) sur écarts de change	(2)	-
Autres produits et charges financiers	(16)	(15)
RÉSULTAT FINANCIER	(58)	(47)

Les effets des instruments de couverture correspondent aux charges et produits d'intérêts sur les swaps de taux d'intérêts comme présentés en Note 6.6 « Instruments financiers et gestion des risques de marché ».

Le poste des autres produits et charges financiers est principalement constitué de frais bancaires, d'agios et d'intérêts divers, de charges à répartir et de primes d'émission d'emprunt, et de dépréciations à caractère financier.

6.2 Actifs financiers courants



L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque et seulement lorsque ce dernier devient une partie selon les dispositions contractuelles de l'instrument.

Les actifs financiers sont classés selon les catégories définies par la norme IAS 39 :

- **prêts et créances** : comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêt si il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- **actifs détenus jusqu'à échéance** : comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs sont détenus jusqu'à échéance correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêt si 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.



(en millions d'euros)

	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Autres actifs financiers courants	4	-	4	4	(1)	3
Créances sur cessions d'actifs	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés	45	-	45	37	-	37
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	49	-	49	41	(1)	40

Le poste des « Autres actifs financiers courants » est principalement constitué de prêts courants avec des contreparties externes classés dans la catégorie IAS 39 « Prêts et créances ».

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de la norme IAS 39 « Instruments financiers ». Leur traitement comptable est détaillé dans la Note 6.6 « Instruments financiers et gestion des risques de marché ».

6.3 Trésorerie et autres placements de trésorerie



Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les disponibilités bancaires ainsi que les placements à court terme dans des instruments monétaires. Pour être classés dans le poste « Équivalents de trésorerie », les placements doivent respecter les critères de la norme IAS 7. 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.

Autres placements de trésorerie

Le poste « Autres placements de trésorerie » comprend les placements dont l'échéance est supérieure à trois mois et inférieur à un an. Bien que très liquides et peu sensibles aux risques de taux et de change, ces placements ne sont plus inclus dans le poste Trésorerie et équivalents de trésorerie, conformément à la norme IAS 7. 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.).

Comptabilisation

Les éléments entrant dans les catégories « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Autres placements de trésorerie » sont des actifs financiers comptabilisés selon les principes de la norme IAS 39 relative aux instruments financiers et de ses amendements.

Les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées sont comptabilisés dans la catégorie « Prêts et créances ». Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont comptabilisés à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance sont classés dans la catégorie « **Détenus jusqu'à l'échéance** ». Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs sont enregistrés à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation en date d'arrêt s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Les parts de SICAV et de fonds commun de placement sont comptabilisées dans la catégorie « **Juste valeur par résultat** ». Ces actifs sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en compte de résultat.



Les postes « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Autres placements de trésorerie » sont tous deux retenus dans le calcul de l'endettement net.



	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>						
Disponibilités	162	-	162	174	-	174
Dépôts à terme et assimilés à moins de 3 mois	460	-	460	272	-	272
SICAV et FCP à moins de 3 mois	27	-	27	21	-	21
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	649	-	649	467	-	467
Dépôts à terme et assimilés à plus de 3 mois	734	(3)	731	476	(3)	473
Obligations et titres de créances négociables	3	-	3	2	-	2
SICAV et FCP à plus de 3 mois	1	-	1	3	-	3
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	738	(3)	735	481	(3)	478
TOTAL TRÉSORERIE ET AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	1 387	(3)	1 384	948	(3)	945

Les autres placements de trésorerie sont composés à hauteur de 17 millions d'euros par des placements libellés en bolivar fuerte vénézuélien (au taux de change de clôture 672,92 bolivars fuerte

pour 1 dollar US) dont 9 millions d'euros ont pour contrepartie au passif le fonds de roulement structurel des entités vénézuéliennes.

6.4 Dettes financières et autres passifs financiers



Dettes financières

Les emprunts non bancaires (obligataires, placement privé format Schuldschein...) et les emprunts bancaires sous forme d'emprunt, de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif d'intérêt incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.



	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
<i>(en millions d'euros)</i>						
Emprunts obligataires et placements privés	1 207	525	1 732	1 476	-	1 476
Emprunts bancaires	148	2	150	-	2	2
DETTES FINANCIÈRES	1 355	527	1 882	1 476	2	1 478
CONCOURS BANCAIRES	-	52	52	-	61	61
Dépôts et cautionnements	8	5	13	9	3	12
Engagements d'achat	40	3	43	26	1	27
Instruments dérivés	-	19	19	-	30	30
Autres	2	10	12	3	11	14
AUTRES PASSIFS FINANCIERS	50	37	87	38	45	83
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 405	616	2 021	1 514	108	1 622

Les dettes et autres passifs financiers ne sont assortis d'aucune clause particulière (dont notamment des covenants) susceptible d'en modifier significativement les termes.

Dettes financières

1) Emprunts obligataires et placements privés

a. Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2016, le Groupe présente un encours brut d'emprunts obligataires de 1 485 millions d'euros qui se ventile ainsi :

Date d'émission	Montant en M€	Coupon	Échéance
10/03/2015	500	1,375%	10 ans 10/03/2025
30/10/2013	250	2,625%	7 ans 30/10/2020
23/05/2012	225	3,750%	10 ans 23/05/2022
06/10/2010	510	3,625%	7 ans 06/10/2017
ENCOURS BRUT EMPRUNTS OBLIGATAIRES	1 485		

Pour rappel, le montant de l'encours brut d'emprunts obligataires s'élevait également à 1 485 millions d'euros au 31 décembre 2015.

moyenne de 6,1 ans et un coût de financement moyen d'environ 1,2%. Cette transaction permet au Groupe d'abaisser le coût moyen de sa dette, tout en allongeant la maturité moyenne.

b. Placement privé

Le **29 juin 2016**, Edenred a conclu un emprunt de type Schuldschein (placement privé de droit allemand), à taux d'intérêt fixes et variables avec des tranches de maturité à 5 et 7 ans résultant en une maturité

Au 31 décembre 2016, le placement privé de 250 millions d'euros en financement Schuldschein présente différentes tranches en maturité et type de taux à l'émission pour un total se répartissant comme suit :

Taux	Montant en M€	Maturité en années	Échéance
Fixe 1,05%	45	5	29/06/2021
Variable Euribor 6 mois * + 105 bp	68	5	29/06/2021
Fixe 1,47%	32	7	29/06/2023
Variable Euribor 6 mois * + 130 bp	105	7	29/06/2023
TOTAL DE L'EMPRUNT SCHULDSCHHEIN	250		

* Euribor 6 mois floor à 0%



2) Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sont constitués par une nouvelle dette en reais brésiliens (BRL) pour financer les besoins généraux d'activité qui a été mise en place pour un total de 500 millions de reais (146 millions équivalent euros au taux de change de clôture du 31 décembre 2016), dont 250 millions à échéance juin 2018 et 250 millions à échéance mai 2019.

3) Lignes de crédit

Comme présenté dans la Note 3.3, Edenred a signé le **21 juillet 2016** un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros auprès d'un pool de 14 banques.

Au 31 décembre 2016, Edenred dispose donc de 700 millions d'euros de ligne de crédit confirmée non utilisée avec une échéance prolongée jusqu'à fin juillet 2021. Cette ligne est destinée à financer les besoins généraux liés à l'activité du Groupe.

Analyse par échéance – Valeurs comptables

a. Au 31 décembre 2016



(en millions d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà	2016
Dettes et autres passifs financiers	616	83	97	266	113	846	2 021
TOTAL	616	83	97	266	113	846	2 021

b. Au 31 décembre 2015



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

6.5 Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette



(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Dettes financières non courantes	1 355	1 476
Autres passifs financiers non courants	50	38
Dettes financières courantes	527	2
Autres passifs financiers courants	37	45
Concours bancaires	52	61
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	2 021	1 622
Actifs financiers courants	(49)	(40)
Autres placements de trésorerie	(735)	(478)
Trésorerie & équivalents de trésorerie	(649)	(467)
TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 433)	(985)
DETTE NETTE	588	637



(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Dettes nettes début de période	637	268
Augmentation (diminution) des dettes financières non courantes	(121)	169
Augmentation (diminution) des autres passifs financiers non courants	12	(8)
Diminution (augmentation) des autres placements de trésorerie	(257)	187
Diminution (augmentation) de la trésorerie et équivalents de trésorerie, net des concours bancaires	(191)	(9)
Augmentation (diminution) des autres postes financiers	508	30
Augmentation (diminution) de la dette nette sur la période	(49)	369
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	588	637

La variation des « autres postes financiers » sur 2016 est expliquée par le reclassement en « dettes financières courantes » de l'emprunt obligataire émis en 2010 avec échéance octobre 2017.

La dette nette hors trésorerie nette augmente de 251 millions d'euros entre 2015 et 2016, comme présenté en 1.4 – Tableau de financement

consolidé. Cette variation est expliquée par de nouveaux emprunts non-courants à hauteur de 384 millions d'euros et par la hausse des dettes courantes de 3 millions d'euros, variations partiellement compensées par une hausse des autres placements de trésorerie et actifs financiers courants de 136 millions d'euros.

6.6 Instruments financiers et gestion des risques de marché



Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités. Les risques couverts sont le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

En application de la norme IAS 39, les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, puis réévalués à leur juste valeur à chaque clôture. L'intention d'utilisation de l'instrument dérivé détermine sa classification IFRS et a fortiori la comptabilisation des variations de juste valeur.

La plupart des dérivés de taux et de change utilisés par Edenred sont qualifiés d'instruments de couverture. La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions prévues par la norme IAS 39 sont remplies, à savoir :

- la relation de couverture doit être clairement désignée et documentée à la date de la mise en place de l'instrument de couverture ;
- « l'efficacité » de la relation de couverture doit être démontrée dès son origine et à chaque arrêté de façon prospective et rétrospective.

Instruments financiers qualifiés de couverture

Lorsque les instruments financiers dérivés sont qualifiés d'instruments de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif ou d'un engagement ferme non comptabilisé ; ou
- de couverture de flux de trésorerie.

Couverture de juste valeur

Une couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition au risque de variation de juste valeur d'un passif financier ou d'un engagement ferme non comptabilisé.

La variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en résultat de la période, symétriquement à la variation de l'élément couvert. Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

Couverture de flux de trésorerie

Une couverture de flux de trésorerie permet de couvrir les variations de valeur des flux futurs de trésorerie attachés à des actifs ou passifs existants ou à une transaction prévue hautement probable.

La variation de juste valeur de l'instrument financier dérivé est comptabilisée en capitaux propres pour la « part efficace » de la couverture et en résultat de la période pour la « part inefficace ».

Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat sur la période pendant laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

Dans le cadre de relations de couverture de flux de trésorerie, 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.

Autres instruments dérivés

Les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture sont classés dans la catégorie « Juste valeur par résultat ». Leurs variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat financier.

Risque de taux : Analyse taux fixe/taux variable

1) Impact des couvertures

Avant couverture

Les dettes financières avant opérations de couverture se décomposent comme suit :

	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
(en millions d'euros)						
Dettes à taux fixe *	1 708	3,48%	91%	1 476	2,73%	100%
Dettes à taux variable	174	1,24%	9%	2	9,08%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 882	3,27%	100%	1 478	2,74%	100%

* Les taux mentionnés pour la dette à taux fixe correspondent aux taux contractuels (soit 3,625%, 3,750%, 2,625% et 1,375%) appliqués au nombre de jours exact de l'année divisé par 360.

Après couverture

Après opérations de couverture de taux, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :

	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
(en millions d'euros)						
Dettes à taux fixe	309	4,56%	16%	442	1,95%	30%
Dettes à taux variable	1 573	2,12%	84%	1 037	1,96%	70%
DETTES FINANCIÈRES	1 882	2,52%	100%	1 478	1,96%	100%

2) Couverture du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est couvert par des swaps de taux receveurs du taux fixe et payeurs du taux variable qui permettent de variabiliser la dette à taux fixe :

- swaps en couverture de la dette obligataire en Euro : notionnel de 1 432 millions d'euros pour une dette sous-jacente de 1 485 millions d'euros et une juste valeur de 27,9 millions d'euros représentant un actif financier ;
- swaps en couverture de la dette bancaire en BRL : notionnel de 73 millions d'euros pour une dette sous-jacente de 250 millions

de reais brésiliens et une juste valeur de 2,1 millions d'euros représentant un actif financier ;

- swaps en couverture de placements en BRL : notionnel de 367 millions d'euros pour des placements sous-jacents de 1 260 millions de reais brésiliens et une juste valeur de 6,0 millions d'euros représentant un actif financier.

Ces swaps sont documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur selon la norme IAS 39, à l'exception des swaps payeurs de taux fixe. Les impacts en compte de résultat sont non significatifs dans la mesure où le ratio d'efficacité est proche de 100%.

(en millions d'euros)	Montant notionnel	Juste valeur	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà
BRL : swaps receveur de taux fixe ⁽¹⁾	367	6	117	73	71	106	-
EUR : swaps payeurs de taux fixe	50	(2)	-	-	-	-	50
EUR : swaps payeurs de taux variable	1 382	30	500	-	-	125	757
BRL : swaps payeurs de taux variable ⁽²⁾	73	2	-	-	73	-	-
TOTAL	1 872	36	617	73	144	231	807

(1) 1 260 millions de reais brésiliens (BRL) équivalents à 367 millions d'euros.

(2) 250 millions de reais brésiliens (BRL) équivalents à 73 millions d'euros.

3) Sensibilité au risque de taux

Edenred est soumis au risque de variation des taux d'intérêt sur son résultat compte tenu :



des flux d'intérêts 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.

L'analyse présentée est effectuée en retenant l'hypothèse que la dette financière brute et les notionnels d'instruments dérivés au 31 décembre 2016 restent identiques sur une année.

Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt (principalement Euribor 3 mois) à la clôture aurait pour effet une hausse ou une baisse des capitaux propres et du résultat (avant impôt) à hauteur des montants indiqués dans le tableau ci-dessous :

	Résultat		Capitaux propres	
	baisse des taux de 100 bp *	hausse des taux de 100 bp	baisse des taux de 100 bp *	hausse des taux de 100 bp
<i>(en millions d'euros)</i>				
Dette à taux variable après couverture	11	(12)	-	-
Instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(0)	(0)	-	-
TOTAL	11	(12)	-	-

* Baisse des taux de 100 bp y compris dans les niveaux négatifs.

Risque de change : Analyse par devise

1) Impact des couvertures

Avant couverture

Les dettes financières hors opérations de couverture se décomposent comme suit :



	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
EUR	1 732	2,51%	92%	1 476	2,73%	100%
Autres devises	150	12,08%	8%	2	9,21%	0%
DETTES FINANCIÈRES	1 882	3,27%	100%	1 478	2,74%	100%

Après couverture

Après opérations de couverture de change, les dettes financières se répartissent de la manière suivante :



	Décembre 2016			Décembre 2015		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
<i>(en millions d'euros)</i>						
EUR	1 723	1,60%	92%	1 470	1,93%	99%
Autres devises	159	12,49%	8%	8	6,91%	1%
DETTES FINANCIÈRES	1 882	2,52%	100%	1 478	1,96%	100%

2) Couverture du risque de change



Pour chaque devise, la « Valeur nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessous sont des opérations de couverture. Elles sont principalement 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 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de (10) million d'euros.

Elle se détaille comme suit :



(en millions d'euros)	Valeur nominale	Juste valeur	2017	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà
GBP	206	(9)	(9)	-	-	-	-	-
MXN	41	(1)	(1)	-	-	-	-	-
CZK	39	(0)	(0)	-	-	-	-	-
JPY	21	0	0	-	-	-	-	-
RON	10	(0)	(0)	-	-	-	-	-
HUF	4	0	0	-	-	-	-	-
SEK	4	(0)	(0)	-	-	-	-	-
CHF	3	0	0	-	-	-	-	-
USD	2	0	0	-	-	-	-	-
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE	330	(10)	(10)	-	-	-	-	-
RUB	4	(0)	(0)	-	-	-	-	-
ZAR	3	(0)	(0)	-	-	-	-	-
HKD	2	(0)	(0)	-	-	-	-	-
USD	0	(0)	(0)	-	-	-	-	-
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE	9	(0)	(0)	-	-	-	-	-
TOTAL	339	(10)	(10)	-	-	-	-	-

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) 15 millions d'euros, Mexique (MXN) 3 millions d'euros et Venezuela (VEF) 1 million d'euros.

Risque de liquidité

Les tableaux ci-dessous présentent l'échéancier des paiements liés aux dettes financières, intérêts inclus.



Les calculs de flux futurs de trésorerie sur intérêts sont établis sur la base des conditions de marché de taux à la date du 31 décembre 2016. Les taux variables sont estimés avec la courbe des taux anticipés et les taux fixes sont connus d'avance. Les flux futurs de remboursement de dette sont effectués sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Au 31 décembre 2016



(en millions d'euros)	Décembre 2016 Valeur au bilan	Total des flux contractuels	2017	2018	2019	2020	2021	2022 et au-delà
Emprunts non bancaires	1 732	1 732	525	-	-	256	113	838
Emprunts bancaires	150	150	2	73	75	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	(192)	(55)	(36)	(28)	(25)	(18)	(30)
DETTES FINANCIÈRES	1 882	1 690	472	37	47	231	95	808
Concours bancaires	52	52	52	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	87	88	37	10	22	10	0	9
Intérêts futurs	N/A	26	13	8	7	6	2	(10)
CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	139	166	102	18	29	16	2	(1)
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	2 021	1 856	574	55	76	247	97	807

Au 31 décembre 2015



(en millions d'euros)	Décembre 2015 Valeur au bilan	Total des flux contractuels	2016	2017	2018	2019	2020	2021 et au-delà
Emprunts non bancaires	1 476	1 476	-	522	-	-	261	693
Emprunts Bancaires	2	2	2	-	-	-	-	-
Intérêts futurs	N/A	182	40	36	22	22	21	41
DETTES FINANCIÈRES	1 478	1 660	43	558	22	22	282	733
Concours bancaires	61	61	61	-	-	-	-	-
Autres passifs financiers	83	82	45	12	15	5	-	5
Intérêts futurs	N/A	(26)	(12)	(11)	(5)	(4)	(2)	8
CONCOURS BANCAIRES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	144	117	94	2	9	1	(2)	13
DETTES ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS	1 622	1 777	137	560	31	23	280	746

Risque de crédit et 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 2016, 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.).

En termes de diversification des établissements financiers, le Groupe a conclu des opérations de placements avec des contreparties de premier plan, dont les ratings de catégorie Investment Grade représentent environ 80% des encours confiés.

En termes de concentration des contreparties, le risque maximal en termes d'encours sur une même contrepartie représente moins de 15% des encours confiés à la date de clôture.

Instruments financiers

Valeur de marché des instruments financiers



(en millions d'euros)

	Valeur au bilan décembre 2016	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Actifs détenus jusqu'à l'échéance	Dettes au coût amorti	Prêts et créances	Instruments dérivés
ACTIF								
Actifs financiers non courants	41	41	-	-	-	-	41	-
Clients (nets)	1 415	1 415	-	-	-	-	1 415	-
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	5	5	-	-	-	-	5	-
Autres débiteurs (nets)	238	238	-	-	-	-	238	-
Fonds réservés	942	942	-	-	-	-	942	-
Actifs financiers courants	49	49	-	-	-	-	4	45
Autres placements de trésorerie	735	735	1	-	-	-	734	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	649	649	27	-	460	-	162	-
TOTAL	4 074	4 074	28	-	460	-	3 541	45
PASSIF								
Dettes financières non courantes	1 355	1 373	-	-	-	1 373	-	-
Autres passifs financiers non courants	50	50	-	-	-	50	-	-
Dettes financières courantes	527	525	-	-	-	525	-	-
Concours bancaires	52	52	-	-	-	52	-	-
Autres passifs financiers courants	37	37	-	-	-	18	-	19
Titres à rembourser	4 182	4 182	-	-	-	-	4 182	-
Fournisseurs	142	142	-	-	-	-	142	-
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	70	70	-	-	-	-	70	-
Autres créanciers	87	87	-	-	-	-	87	-
TOTAL	6 502	6 518	-	-	-	2 018	4 481	19

Valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur



Il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- **niveau 1** : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques ;
- **niveau 2** : juste valeur évaluée par référence à des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif et le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- **niveau 3** : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).



(en millions d'euros)

	Juste valeur Décembre 2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF				
Actifs financiers courants	45	-	45	-
Autres placements de trésorerie	1	1	-	-
Trésorerie & équivalents de trésorerie	27	27	-	-
TOTAL	73	28	45	-
PASSIF				
Dettes financières non courantes	-	-	-	-
Autres passifs financiers non courants	-	-	-	-
Dettes financières courantes	-	-	-	-
Concours bancaires	-	-	-	-
Autres passifs financiers courants	19	-	19	-
TOTAL	19	-	19	-

Instruments financiers dérivés



(en millions d'euros)

	Qualification IFRS	Décembre 2016			Décembre 2015		
		Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale	Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale
Instruments financiers Actif							
Instruments dérivés de taux	<i>Cash flow hedge</i>	6	367	-	-	-	-
Instruments dérivés de taux	<i>Fair value hedge</i>	33	1 103	-	29	800	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	4	50	-	4	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair value hedge</i>	2	-	81	4	-	105
Instruments dérivés de change	<i>Cash flow hedge</i>	-	-	2	-	-	-
Instruments financiers Passif							
Instruments dérivés de taux	<i>Cash flow hedge</i>	-	-	-	(19)	235	-
Instruments dérivés de taux	<i>Fair value hedge</i>	(5)	302	-	(6)	230	-
Instruments dérivés de taux	<i>Trading</i>	(2)	50	-	(1)	50	-
Instruments dérivés de change	<i>Fair value hedge</i>	(12)	-	257	(5)	-	241
INSTRUMENTS FINANCIERS NETS		26	1 872	340	6	1 365	346



L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2016 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de valeur au titre du risque de crédit (CVA) conformément à IFRS 13.

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit : (i) de la valeur de marché des instruments dérivés négociés avec cette contrepartie si elle est positive, (ii) de la probabilité de défaut et (iii) de la perte en cas de défaut. Au 31 décembre 2016, les ajustements au titre du risque de crédit sont non significatifs.

Réserves de juste valeur des instruments financiers

Les réserves de juste valeur des instruments financiers évoluent comme suit :



(en millions d'euros)	Décembre 2015	Nouvelles opérations	Variation de juste valeur	Recyclage résultat	Décembre 2016
Instruments de couverture de flux de trésorerie (après impôts)	(14)	2	14	1	3

NOTE 7 IMPÔTS

7.1 Impôt sur les bénéfices



L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du Groupe, corrigés de la fiscalité différée.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôt s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.



Edenred a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat. Par conséquent, la charge d'impôt de la période inclut également la charge au titre de la CVAE.

Charge d'impôt



(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
Charge d'impôt exigible	(107)	(112)
Provisions pour risques fiscaux	-	4
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(107)	(108)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	5	7
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	-	3
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	5	10
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(102)	(98)

Sur l'exercice 2016 :

- la charge d'impôt inclut la taxe additionnelle de 3% sur les dividendes versés pour (5) millions d'euros ;
- la charge d'impôt inclut également (2) millions d'euros de charge au titre de la CVAE.

Preuve d'impôt



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat opérationnel avant impôt	294	280
Résultat des sociétés mises en équivalence	8	9
Résultat opérationnel avant impôt retraité du Résultat des MEE (a)	286	271
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	-	2
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	-	-
Autres	7	11
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	7	13
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (c)	9	10
Résultat taxable au taux courant (d) = (a) + (b) + (c)	302	294
Taux courant d'impôt en France (e)	34,43%	34,43%
Impôt (théorique) au taux courant français (f) = (d) x (e)	(104)	(101)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
• au différentiel de taux courant des pays étrangers	14	14
• à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(1)	(2)
• à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	-	3
• à des impacts de changement de taux d'impôts différés	(3)	3
• au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	-	4
• à d'autres éléments	(6)	(17)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	4	5
Impôt au taux normal (h) = (f) + (g)	(100)	(96)
Impôt au taux réduit (i)	(2)	(2)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	(102)	(98)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT (K) = (J)/(D)	33,9%	33,4%



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat opérationnel avant impôt retraité du Résultat des MEE	286	271
Retraitement des produits et charges non récurrents	26	23
Résultat courant avant impôt	312	294
Charge d'impôt du Groupe	(102)	(98)
Retraitement de l'impôt rattaché au total des produits et charges non récurrents	(8)	(5)
Retraitement des autres éléments atypiques	6	7
Charge d'impôt du Groupe normative	(104)	(96)
TAUX D'IMPÔT NORMATIF	33,3%	32,8%

7.2 Impôts différés



Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un goodwill non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable. La charge d'impôt différé est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est également comptabilisée en capitaux propres. Depuis le 1^{er} janvier 2010, les ajustements des actifs d'impôts différés issus de sociétés acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en résultat sans ajustement correspondant du goodwill.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés se compensent si et seulement si :

- Edenred a un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôts exigible ; et
- les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	22	20
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	14	11
Pertes fiscales activées	33	36
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	69	67
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	17	14
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	112	71
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	129	84
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	(60)	(17)

Au 31 décembre 2016, le montant des impôts différés non comptabilisés s'élève à 23 millions d'euros, dont 11 millions d'euros pour les structures mondiales (Edenred SA), 2 millions pour le Royaume-Uni et 2 millions pour Singapour.

Au 31 décembre 2016, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se compose de pertes fiscales pour un montant de

23 millions d'euros dont les limites d'utilisation sont les suivantes : 3 millions d'euros périmés entre N+1 et N+4, 3 millions d'euros périmés à horizon N+5 et 17 millions sans limite temporelle.

Au 31 décembre 2015, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 23 millions d'euros.

NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

Préambule concernant la valeur négative des réserves du Groupe



Au 31 décembre 2016, le total des capitaux propres part Groupe s'élève à (1 230) millions d'euros, cette valeur négative est en majeure partie un héritage des comptes établis lors de la scission du groupe Accor avec Edenred en juillet 2010.

Dans ces comptes, les capitaux propres du Groupe étaient négatifs à hauteur de 1 137 millions d'euros au 31 décembre 2008, 1 187 millions d'euros au 31 décembre 2009 et de 1 044 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette particularité résultait de la comptabilisation des actifs, apportés ou cédés par Accor dans le cadre des opérations d'Apport-Scission, à leur valeur historique.

Les opérations de restructuration juridique, qu'il s'agisse des apports ou des cessions qui avaient été effectués par Accor au bénéfice d'Edenred, ne constituaient pas des opérations de regroupement d'entreprises dans le champ d'application de la norme IFRS 3. Quelle qu'ait été la forme juridique utilisée pour procéder à la constitution d'Edenred, ces opérations ne conduisaient pas à modifier le périmètre d'Edenred tel qu'il avait été défini dans les comptes consolidés. De fait, les apports ont été analysés comme des opérations de restructuration internes à Edenred, sans impact sur les comptes consolidés dans la mesure où toutes les entités apportées faisaient déjà partie du périmètre des comptes consolidés. Les opérations juridiques de cession entre Accor et Edenred ne constituaient pas non plus des opérations d'acquisition du point de vue d'Edenred

puisque toutes les entités faisant l'objet de ces cessions faisaient également partie du périmètre des comptes combinés d'Edenred préalablement aux opérations juridiques de cession. En revanche, ces cessions se sont traduites au niveau des comptes d'Edenred par une sortie de trésorerie au profit de l'actionnaire Accor, cette sortie de trésorerie sans contrepartie a dû être comptabilisée au moment où elle est intervenue en réduction des capitaux propres d'Edenred comme une distribution.

8.1 Capitaux propres

Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société est composé de 233 679 845 actions d'une valeur nominale de 2 (deux) euros chacune, entièrement libérées.

Les 233 679 845 actions sont des actions ordinaires donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, de réserve ou somme assimilée.

Variation du capital en nombre d'actions



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
AU 1^{ER} JANVIER	230 816 848	228 811 546
Augmentation de capital résultant du paiement du dividende	2 862 997	2 005 302
Actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	501 513	602 422
Exercice d'options de souscription *	309 017	1 010 261
Annulation d'actions	(810 530)	(1 612 683)
AU 31 DÉCEMBRE	233 679 845	230 816 848

* Avant levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016 validée par le Conseil d'administration postérieurement à la clôture.

Actions propres



Les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

(en nombre d'actions)	Décembre 2016	Décembre 2015
Détention à l'ouverture	3 008 056	2 187 913
Achats d'actions		
Contrats de rachat	-	2 600 542
Contrats de liquidité *	(180 712)	91 000
Ventes d'actions		
Cessions	-	-
Levées d'option d'achat, attributions d'actions gratuites et de capital	(211 440)	(258 716)
Annulation d'actions	(810 530)	(1 612 683)
DÉTENTION À LA CLÔTURE	1 805 374	3 008 056

* Cf. Détails des montants achetés et vendus ci-dessous.

Les titres Edenred détenus par la société Edenred SA sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions propres autodétenues s'élève à 1 805 374 : aucune acquisition n'a eu lieu sur la période dans le cadre du contrat de liquidité. Au 31 décembre 2015 le Groupe en détenait 3 008 056, dont 250 000 acquises dans le cadre du contrat de liquidité.

Société à laquelle le contrat de liquidité * a été confié	Période	2016				2015			
		Vendues		Achetées		Vendues		Achetées	
		Nb	Total M€	Nb	Total M€	Nb	Total M€	Nb	Total M€
Oddo Corporate Finance	11/2014-23/09/2016	2 722 165	48	2 472 165	43	6 074 561	139	6 165 561	142
Exane BNP Paribas	Depuis le 03/10/2016	1 020 186	20	1 089 474	22	-	-	-	-

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

Compte tenu de leur liquidité, les fonds alloués et non investis en actions Edenred ont été classés en disponibilités et équivalents de trésorerie.

Distribution de dividendes

Au titre de l'exercice 2016

Il sera proposé à l'Assemblée générale d'Edenred, statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, de verser un dividende unitaire de 0,62 euro par action, soit un montant total de 144 millions d'euros.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, ce dividende sera accordé au cours du 1^{er} semestre 2017, et n'est pas reconnu en tant que passif dans les comptes au 31 décembre 2016, les états financiers à fin 2016 étant présentés avant affectation.

8.2 Résultat par action



Résultat de base par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le Résultat net – Part du Groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de la période (retraité du nombre d'actions propres détenues sur la période).

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée, durant l'exercice, des options de souscription existantes ou de tout autre instrument dilutif.

Le résultat dilué par action se base sur un nombre moyen d'actions en circulation ajusté de l'effet des actions ordinaires potentielles.

Résultat net – Part du Groupe par action



Au 31 décembre 2016, le capital social est composé de 233 679 845 actions.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation se détaillent comme suit :

<i>(en actions)</i>	Décembre 2016	Décembre 2015
NOMBRE D' ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL À LA CLÔTURE *	233 679 845	230 816 848
Nombre d'actions en circulation à l'ouverture	227 808 792	226 623 633
Nombre d'actions résultant du paiement du dividende	2 862 997	2 005 302
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'actions sous conditions de performance	501 513	602 422
Nombre d'actions issues de la conversion des plans de stock-options **	309 017	1 010 261
Nombre d'actions annulées	(810 530)	(1 612 683)
Actions du capital social hors actions propres	2 862 997	2 005 302
Actions propres non liées au contrat de liquidité	1 021 970	(729 143)
Actions propres liées au contrat de liquidité	180 712	(91 000)
Actions propres	1 202 682	(820 143)
NOMBRE D' ACTIONS EN CIRCULATION À LA CLÔTURE	231 874 471	227 808 792
Actions du capital social – Effet prorata temporis	(1 290 695)	(873 543)
Actions propres – Effet prorata temporis	(470 720)	837 286
Effet prorata temporis	(1 761 415)	(36 257)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS EN CIRCULATION SUR LA PÉRIODE	230 113 056	227 772 535

* En date du 15 décembre 2016 pour les besoins d'arrêtés des flux financiers liés au capital de la clôture 2016.

** Avant levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016.

Par ailleurs, 1 830 251 options de souscription d'actions (solde après levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016) et 3 805 065 actions sous conditions de performance ont été attribuées au personnel sur la période de 2010 à 2016. Sur la base d'une conversion totale de ces actions potentielles, le nombre d'actions en circulation serait de 237 509 787 titres.

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Edenred calculé :

- entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016 pour les Plans 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 (18,31 euros) ; et
- entre le 4 mai 2016 et le 31 décembre 2016 pour le Plan 8 (19,17 euros).

Le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2016 est de 230 113 056.



	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat net – Part du Groupe (en millions d'euros)	180	177
Nombre moyen pondéré d'actions du capital social (en milliers)	232 389	229 944
Nombre moyen pondéré d'actions propres (en milliers)	(2 276)	(2 171)
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	230 113	227 773
RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (en euros)	0,78	0,78
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	301	1 284
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	2 327	2 549
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat dilué par action (en milliers)	232 741	231 606
RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (en euros)	0,77	0,76

Résultat courant après impôt – Part Groupe



Le résultat courant après impôt comprend :

- le détail avant impôt et éléments non récurrents ; et
- l'impôt de la période retraité de la part liée aux éléments non récurrents, auxquels on soustrait les intérêts minoritaires.

Le résultat courant après impôt et le résultat courant après impôt par action se présentent comme suit :

	Décembre 2015
Résultat net de l'ensemble consolidé (en millions d'euros)	182
Retraitement des charges et produits non récurrents et de l'impôt rattaché (en millions d'euros)	22
Retraitement du résultat net part des intérêts minoritaires (en millions d'euros)	(5)
Résultat courant après impôt – Part du Groupe (en millions d'euros)	199
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	227 773
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT – PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	0,87

Résultat net – Part Groupe

Comme expliqué dans la Note 1.2 « Gestion de la structure du capital », le Groupe a changé, à partir de 2016, la méthode de calcul du Résultat par action, basé dorénavant sur le Résultat net Part Groupe, présenté comme suit :

	Décembre 2016
Résultat net Part Groupe (en millions d'euros)	180
Nombre d'actions retenues pour le calcul du résultat de base par action (en milliers)	230 113
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	0,78

8.3 Intérêts ne conférant pas le contrôle

(en millions d'euros)

31 décembre 2014	23
Résultat des minoritaires de la période	5
Dividendes versés aux minoritaires	(3)
Augmentation de capital	0
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre	(10)
31 décembre 2015	12
Résultat des minoritaires de la période	12
Dividendes versés aux minoritaires	(4)
Augmentation de capital	0
Différence de conversion	6
Variations de périmètre	43
31 DÉCEMBRE 2016	69

Pris individuellement, les intérêts minoritaires ne sont pas significatifs pour l'entité consolidante.

Les variations de périmètre entre 2015 et 2016 sont principalement liées au rapprochement des activités de Gestion des frais professionnels du Groupe au Brésil avec celles d'Embratec, au

sein d'une entreprise spécifiquement créée à cet effet détenue au 31 décembre 2016 à 65% par Edenred et à 35% par les actionnaires fondateurs d'Embratec (cf. Note 2.1 « Acquisitions et développements sur l'exercice 2016 »).

NOTE 9 AVANTAGES SOCIAUX

9.1 Paiements fondés sur des actions

Plans d'options de souscription d'actions



La juste valeur des options est déterminée et reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Lors de l'exercice des options, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.



Les plans d'options de souscription d'actions attribués par le Conseil d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options sous conditions de performance est évaluée par référence à la juste valeur des options à la date de leur attribution. La juste valeur des options est évaluée selon la formule de « Black

& Scholes ». La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe : elle correspond à la date du Conseil d'administration ayant décidé ce plan.



Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2016 sont résumées dans le tableau ci-après :

	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date de l'AG d'autorisation	10 mai 2010	10 mai 2010	10 mai 2010
Date du CA d'attribution	6 août 2010	11 mars 2011	27 février 2012
Durée de vie du plan	8 ans	8 ans	8 ans
Point de départ d'exercice des options	7 août 2014	12 mars 2015	28 février 2016
Date d'expiration d'exercice des options	6 août 2018	11 mars 2019	27 février 2020
Durée de vie restante	2,7 ans	3,3 ans	4,3 ans
Prix d'exercice	13,69 €	18,81 €	19,03 €
Nombre de bénéficiaires à l'origine	455	58	18
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800
Nombre d'options restantes au 31 décembre 2016 *	1 024 001	456 450	349 800

* Après levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016 validée par le Conseil d'administration postérieurement à la clôture.



La juste valeur a été déterminée à la date d'attribution à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes. Les principales données et hypothèses utilisées sont les suivantes :

	Plan 1	Plan 2	Plan 3
Date du CA d'attribution	6 août 2010	11 mars 2011	27 février 2012
Données à la date d'attribution			
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800
Prix du sous-jacent	13,45 €	20,04 €	20,36 €
Prix d'exercice	13,69 €	18,81 €	19,03 €
Durée de vie du plan	8 ans	8 ans	8 ans
Volatilité attendue	27,20%	28,80%	26,50%
Taux de rendement sans risque	1,79%	2,73%	1,72%
Taux de dividende estimé	2,55%	2,43%	2,81%
JUSTE VALEUR D'UNE OPTION	2,62 €	5,07 €	4,25 €
JUSTE VALEUR DU PLAN	11,1 M€	3,1 M€	1,6 M€

Maturité des options de souscription d'actions



Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice du plan des options de souscription d'actions en référence au comportement d'exercice observé historiquement dans le groupe Accor. L'échéancier retenu est le suivant :

- 35% des options sont exercées après 4 ans ;
- 20% des options sont exercées après 5 ans ;
- 35% des options sont exercées après 6 ans ;
- 5% des options sont exercées après 7 ans ;
- 5% des options sont exercées après 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

Volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité déterminée à partir de la mise en place d'un contrat de liquidité chez Edenred.

Cependant, le plan a une maturité de 8 ans. En conséquence le groupe Edenred a étudié la volatilité calculée sur un historique de 8 ans de trois entreprises exerçant dans le même secteur d'activité.

La volatilité moyenne de ces entreprises s'est révélée cohérente à celle retenue par le groupe Edenred.

Taux de rendement sans risque

Le taux de rendement sans risque correspond au rendement implicite sur les obligations zéro coupon de l'État Français au moment de l'attribution du plan.



Les mouvements intervenus en 2016 sur les plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2016 sont les suivants :

	Décembre 2016		Décembre 2015	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{ER} JANVIER	2 144 618	15,79 €	3 155 279	15,30 €
Options attribuées	-	-	-	-
Options annulées/échues	-	-	-	-
Options exercées *	(315 117)	14,67 €	(1 010 261)	14,23 €
Correction exercice précédent	750	-	(400)	-
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	1 830 251	15,98 €	2 144 618	15,79 €
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DE PÉRIODE	1 830 251	15,98 €	1 773 818	15,11 €

* Après levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016.



Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 15,98 euros pour l'exercice 2016 et s'élevait à 15,79 euros pour l'exercice 2015.

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CHARGE COMPTABILISÉE * AU TITRE DES AVANTAGES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAL ATTRIBUÉS AUX EMPLOYÉS EDENRED	2,80	3,30	3,70	1,10	1,20	0,50	0,10

* En contrepartie des capitaux propres.

Plans d'actions sous conditions de performance



Les plans d'actions sous conditions de performance attribués par le Conseil d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012, du 18 février 2013, du 17 février 2014, du 20 février 2015, du 9 décembre 2015 et du 4 mai 2016 sont également comptabilisés conformément à la norme IFRS 2.

Les principes de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription d'actions.

Le nombre d'actions sous conditions de performance attribuées est révisé chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance.

Principales caractéristiques

Les Conseils d'administration du 6 août 2010, du 11 mars 2011, du 27 février 2012, du 18 février 2013, du 17 février 2014, du 20 février 2015, 9 décembre 2015 et du 4 mai 2016 ont procédé à l'attribution conditionnelle d'actions sous conditions de performance.

La durée des plans 2010 à 2015 est de cinq ans (dont, pour les résidents fiscaux français une période d'acquisition de trois ans

et une période de conservation de deux ans, et pour les résidents fiscaux étrangers, une période d'acquisition de cinq ans). Pendant la période de conservation de deux ans, les actions ne peuvent être cédées. La durée du plan 2016 est de trois ans pour tous les bénéficiaires.

Les actions de performance sont attribuées définitivement prorata temporis à l'issue de la période d'acquisition malgré la survenance d'un départ avant la fin de la période d'acquisition. Ces actions définitivement acquises ne peuvent pas dépasser 100% de l'attribution initiale.

En fonction de la performance réalisée, pour chacune des trois conditions du Plan, cette quotité sera minorée ou majorée. Elle pourra atteindre jusqu'à 125% de l'attribution relative à la dite condition sans que l'ensemble dépasse 100% de l'attribution initiale.



ÉTATS FINANCIERS

6.2 Comptes consolidés et notes annexes

Les conditions de performance concernent :

Plan 1		Plan 2		Plan 3		Plan 4	
Plan du 6 août 2010		Plan du 11 mars 2011		Plan du 27 février 2012		Plan du 18 février 2013	
912 875 actions		805 025 actions		867 575 actions		845 900 actions	
Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions
50% des actions attribuées du plan	La progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2010, 2011 et 2012.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du volume d'émission en données comparables des exercices 2012, 2013 et 2014.	80% desactions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).
33% des actions attribuées du plan	la progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2011 et 2012.						
17% des actions attribuées du plan	Le niveau d'EBIT Groupe atteint pour l'exercice 2010.	50% desactions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2011, 2012 et 2013.	50% des actions attribuées pour les plans 2011 et 2012	La progression du <i>cash flow</i> (FFO) en données comparables des exercices 2012, 2013 et 2014.	20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.
Atteintes des conditions de performance pour le Plan 1.		Atteintes des conditions de performance pour le Plan 2.		Atteintes des conditions de performance pour le Plan 3.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le Plan 4	

Plan 5		Plan 6		Plan 7		Plan 8	
Plan du 17 février 2014		Plan du 20 février 2015		Plan du 9 décembre 2015		Plan du 4 mai 2016	
824 000 actions		800 000 actions		137 363 actions		990 080 actions	
Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions	Poids	Conditions
80% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).	80% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).	75% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).	75% des actions attribuées du plan	Deux objectifs sur conditions internes liés à une progression en données comparables du volume d'Émission et de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO).
20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.	20% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.	25% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.	25% des actions attribuées du plan	Un objectif sur condition de marché lié au positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Edenred par rapport aux TSR SBF120.
Les conditions de performance ont été atteintes pour le plan 2015 et partiellement atteintes pour le plan 2016 ; pour le Plan 5.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le plan 2016 ; pour le Plan 6.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le plan 2016 ; pour le Plan 7.		Les conditions de performance ont été partiellement atteintes pour le plan 2016 ; pour le Plan 8.	

Juste valeur du plan d'actions sous conditions de performance



La juste valeur correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. À noter que pour les plans 1 à 7 et pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait un organisme de crédit à un particulier de profil financier moyen.

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.



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Juste valeur de la rémunération pour les résidents	18,65	18,69	19,72	14,12	16,08	16,995
Juste valeur de la rémunération pour les non-résidents	17,78	17,61	19,18	14,58	15,91	16,995
Charge comptabilisée * en millions d'euros	4,30	9,10	9,80	13,40	11,20	8,92

* En contrepartie des capitaux propres.

9.2 Provisions pour retraites et avantages à long terme



IAS 19R

Les engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que : augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

Pour les régimes à prestations définies, la charge comptabilisée en résultat opérationnel comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice ou passés.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance.

En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi, en particulier les médailles du travail et les primes de fidélités, sont comptabilisés en résultat financier lors de leur survenance.



Les salariés du Groupe bénéficient de trois types d'avantages :

- 1) **avantages à court terme** : congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices ;
 - 2) **avantages à long terme** : médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté ;
 - 3) **avantages postérieurs à l'emploi** :
 - a. cotisations définies : le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice. Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC).
Les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils se rapportent,
 - b. prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions). Pour les régimes à prestations définies, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19R « Avantages du Personnel ». Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis des salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.
- Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :
- les indemnités de fin de carrière pour les Structures Mondiales (28% de l'obligation en 2016) et en France (8% de l'obligation en 2016) :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
 - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources humaines une fois par an,
 - le montant calculé reste en provision au bilan ;
 - les indemnités de cessation de service en Italie (5% de l'obligation en 2016) :
 - 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 (51% de l'obligation en 2016), dans les Structures Mondiales (17% de l'obligation en 2016) et en Belgique (14% de l'obligation en 2016). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées ;
 - les régimes de retraite du groupe Edenred sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel.

Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme définis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.



2016	Europe hors France					
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays
Évolution des salaires	2,8%	5,0%	2,8%	2,0%	2,8%	2%-6%
Taux d'actualisation	1,3%	2,8%	1,3%	1,3%	1,3%	2%-7,2%



2015	Europe hors France					
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays
Évolution des salaires	3,0%	5,0%	3,0%	2,0%	3,0%	2%-3,6%
Taux d'actualisation	2,0%	3,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2%-7%

Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

Afin de faciliter la lecture des tableaux, Edenred a fait le choix de présenter uniquement les agrégats non nuls et/ou significatifs.

Au 31 décembre 2016



(en millions d'euros)

	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	24	-	24
Juste valeur des actifs des régimes	(17)	-	(17)
(Surplus)/Déficit des régimes financés	7	-	7
Valeur actualisée des obligations non financées	-	20	20
VALEUR NETTE AU BILAN	7	20	27

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Au 31 décembre 2015



(en millions d'euros)

	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	22	-	22
Juste valeur des actifs des régimes	(17)	-	(17)
(Surplus)/Déficit des régimes financés	5	-	5
Valeur actualisée des obligations non financées	-	17	17
VALEUR NETTE AU BILAN	5	17	22

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

	Régimes de retraite								2016	2015
	2016									
	Europe hors France									
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales *	Autres pays	Total	Autres avantages	Total	Total
<i>(en millions d'euros)</i>										
Dette actuarielle à l'ouverture	3	15	5	2	11	2	39	3	42	47
Coût des services rendus dans l'année	0	-	1	-	1	0	2	0	2	1
Effet de l'actualisation	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
Coûts des services passés (Modification de régime)	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-
Acquisition/(Cession)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Prestations versées par l'employeur	(0)	(1)	(0)	-	-	0	(1)	(0)	(1)	(2)
(Gains)/Pertes actuarielles	(0)	4	0	0	(1)	0	3	(0)	3	(8)
Effet de change	-	(2)	-	-	-	(0)	(2)	0	(2)	-
Total Autres	-	(0)	-	0	-	0	(0)	-	(0)	1
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	3	17	6	2	11	2	42	2	44	42

* Impact des gains et pertes actuariels principalement lié à l'effet d'expérience induit par le changement de gouvernance et à l'effet financier induit par la baisse des taux d'actualisation.

	Europe hors France								Total 2016	Total 2015
	Europe hors France									
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages	Total	Total
	<i>(en millions d'euros)</i>									
Juste valeur des actifs à l'ouverture	-	11	5	1	-	1	18	-	18	13
Revenus financiers	-	1	0	-	-	(0)	1	-	1	1
Rendement réel des fonds	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Cotisations employeurs	-	0	0	-	-	-	0	-	0	2
Prestations versées	-	(0)	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)	1
Effet de change	-	(2)	-	-	-	(0)	(2)	-	(2)	1
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	10	5	1	-	1	17	-	17	18

	Europe hors France								Total 2016	Total 2015
	Europe hors France									
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages	Total	Total
	<i>(en millions d'euros)</i>									
Situation Financière à l'ouverture *	3	4	1	2	11	1	22	2	24	32
Provision à la clôture	3	6	1	2	11	2	25	2	27	24
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	3	6	1	2	11	2	25	2	27	24

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.



(en millions d'euros)	Europe hors France								Total 2016	Total 2015
	France	Royaume-Uni	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres pays	Total	Autres avantages		
Coût des services rendus dans l'année	1	-	0	-	1	0	2	1	3	1
Revenus financiers nets	0	0	0	(0)	1	(0)	1	(2)	(1)	1
CHARGE DE L'EXERCICE	1	0	0	(0)	2	0	3	(1)	2	2
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	(0)	4	(0)	0	(1)	0	3	(0)	3	(8)

Tableau de réconciliation de la provision retraite (y compris prime de fidélité) entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2016



(en millions d'euros)	Montant
Provision au 1^{er} janvier 2015	32
Charge de la période	2
Versements	(1)
Variation d'écart actuariels en capitaux propres	(8)
Variation de périmètre	-
Change	(0)
Provision au 31 décembre 2015	24
Charge de la période	2
Versements	(1)
Variation d'écart actuariels en capitaux propres	3
Variation de périmètre	0
Change	(1)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2016	27



Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

(en millions d'euros)	Décembre 2016	Décembre 2015
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(2)	(8)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	0	(0)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	5	0
Gains/pertes actuariels	3	(8)

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2016, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite au taux d'actualisation est la suivante : une hausse/une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait/augmenterait la dette du Groupe d'environ 3 millions d'euros.

NOTE 10 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS

10.1 Charges et produits non récurrents



Les charges et produits non récurrents ne sont pas directement liés à la gestion courante et se décomposent de la façon suivante :



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Variation de la provision pour restructuration	(5)	4
Coûts de restructuration et de réorganisation	(14)	(11)
Charges de restructuration	(19)	(7)
Dépréciations de goodwill	-	(2)
Dépréciations d'immobilisations	(15)	-
Dépréciation d'actifs	(15)	(2)
Autres plus ou moins-values	(0)	3
Provisions	(10)	(2)
Gains/(pertes) non récurrents	18	(15)
Autres produits et charges non récurrents	8	(14)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	(26)	(23)

Charges de restructuration

Les charges de restructuration sont les charges liées aux opérations de restructuration engagées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie « Fast Forward » communiquée par le Groupe le 19 octobre 2016.

Les charges de restructuration sur la période 2016 comprennent des coûts liés à des réorganisations dans diverses filiales.

Dépréciations d'actifs

L'ensemble des dépréciations comptabilisées dans le cadre de l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » sont comptabilisées dans cet agrégat.

En 2016, les dépréciations correspondent principalement à la dépréciation d'une plateforme IT développée en interne pour (7)

millions d'euros et des mises au rebut d'immobilisations incorporelles pour (8) millions d'euros.

Autres produits et charges non récurrents

Les autres produits et charges non récurrents sont constitués des éléments suivants :

- en 2016, principalement des honoraires se rapportant aux acquisitions de la période pour (6) millions d'euros, de l'impact estimé du débouclage du litige CIRDI pour 22 millions d'euros (cf. Note 10.3), d'honoraires de conseil pour (3) millions d'euros et d'autres charges non récurrentes dans les filiales ;
- en 2015, principalement des honoraires d'acquisitions pour (5) millions d'euros, de la mise au rebut d'immobilisations incorporelles pour (2) millions d'euros et d'autres charges non récurrentes dans les filiales.

10.2 Provisions



Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties concernées.



Les provisions comprennent des provisions pour sinistres liés aux vols, calculées en fonction des vols déclarés et en se basant sur le pourcentage de la valeur faciale des titres volés correspondant à une anticipation du taux d'utilisation effective des titres de services volés.



La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	Décembre 2016
• Provisions pour retraites et primes de fidélité	24	3	3	(1)	(1)	(0)	(0)	27
• Provisions pour litiges et autres *	10	-	3	(1)	(0)	2	0	15
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	34	3	6	(2)	(1)	2	0	42

* Dont provisions pour litiges fiscaux non courants.

(en millions d'euros)	Décembre 2014	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	Décembre 2015
• Provisions pour retraites et primes de fidélité	32	(8)	3	(2)	(1)	-	(0)	24
• Provisions pour litiges et autres *	-	-	3	(0)	(1)	(3)	9	10
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	32	(8)	6	(2)	(2)	(3)	9	34

* Dont provisions pour litiges fiscaux non courants.



La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2016, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Décembre 2015	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	Décembre 2016
• Provisions pour litiges fiscaux	1	-	0	-	-	0	0	1
• Provisions pour restructurations	1	-	7	(0)	(0)	0	-	7
• Provisions pour litiges et autres	20	-	13	(4)	(1)	0	(1)	27
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	22	-	20	(4)	(1)	0	(1)	35

(en millions d'euros)	Décembre 2014	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	Décembre 2015
• Provisions pour litiges fiscaux	15	-	0	(8)	(0)	(0)	(6)	1
• Provisions pour restructurations	5	-	1	(4)	(0)	-	-	1
• Provisions pour litiges et autres	20	-	6	(3)	(1)	0	(3)	20
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	40	-	7	(15)	(1)	(0)	(10)	22

Pris individuellement, il n'existe pas de litige significatif, à l'exception de ceux présentés dans la prochaine partie (Note 10.3)

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de la période (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Résultat d'exploitation courant	(7)	(0)
Résultat financier	(1)	(1)
Provisions sur actifs et restructuration	(10)	5
Provision pour impôts	-	4
TOTAL	(18)	7

10.3 Litiges

Contentieux fiscal France

À la suite d'un contrôle fiscal de la société Accor Services France (devenue Edenred France) portant sur les exercices 2003 et 2004, l'administration fiscale a notifié à la Société une pénalité pour défaut de production d'un état de suivi des plus-values en sursis d'imposition et des pénalités en matière de TVA.

Les pénalités, d'un montant global de 21,8 millions d'euros, ont fait l'objet d'une mise en recouvrement et ont été payées par la Société en avril 2008. Ce montant a été constaté en résultat dans les comptes clôturés au 31 décembre 2008.

La Société a introduit une instance devant le Tribunal administratif de Montreuil par requête déposée le 10 décembre 2009.

Par jugement en date du 2 décembre 2010, le Tribunal administratif de Montreuil a rejeté la requête de la société Edenred France.

Par une requête en date du 16 février 2011, la Société a interjeté appel de la décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 6 mars 2014 un arrêt par lequel il est partiellement fait droit à la requête de la Société. La Cour a en effet ordonné le dégrèvement des pénalités en matière de TVA pour un montant en principal de 2,3 millions d'euros et a maintenu à la charge de la Société l'amende pour défaut de production de l'état de suivi des plus-values en sursis d'imposition.

La Société a ainsi obtenu le remboursement de la somme de 3,1 millions d'euros, dont 0,7 million d'euros au titre d'intérêts

moratoires qui a été enregistré en résultat suite au désistement de l'administration de son pourvoi. La Société a par ailleurs formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État contre la décision de la Cour maintenant l'amende pour défaut de production de l'état de suivi des plus-values en sursis d'imposition.

L'instruction est toujours en cours. Un arrêt du Conseil d'État devrait toutefois être rendu au cours de l'exercice 2017.

Litige avec Kering (ex PPR) (qui s'est substitué à la Fnac) et Conforama

La société Edenred France (venue aux droits d'Accentiv' Kadéos) est engagée dans un litige avec la Fnac et Conforama, deux des enseignes de son réseau d'acceptation et de distribution de solutions cadeaux. Le litige porte sur le manquement par celles-ci à certaines obligations contractuelles leur incombant, notamment les exclusivités de distribution de la carte Kadéos® applicables jusqu'au 31 décembre 2011. La Fnac et Conforama ont en effet créé leur propre carte mono-enseigne et la distribuent dans leur réseau respectif.

Le litige comporte trois volets de procédure : le référé, la procédure au fond et l'arbitrage.

En référé, Accentiv' Kadéos a demandé et vu aboutir, auprès de la Cour d'appel de Paris le 1^{er} décembre 2010, puis auprès de la Cour de Cassation le 15 novembre 2011, une injonction sous astreinte faite à la Fnac de cesser la distribution de sa carte mono-enseigne immédiatement. Une même condamnation a été prononcée à l'encontre de Conforama le 3 décembre 2010. Le montant de l'ensemble des astreintes s'élève à 11,7 millions d'euros.

À ce jour, la procédure suit son cours, en attente de la décision sur le fond. Au fond, le 28 janvier 2011, la Fnac et Conforama ont assigné Accentiv' Kadéos auprès du Tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir la levée rétroactive des clauses d'exclusivité et la réparation du préjudice causé du fait du maintien de ces exclusivités. La Fnac et Conforama ont évalué ce préjudice à environ 11,7 millions d'euros. Le 22 juin 2012, le Tribunal de commerce de Paris a rendu une décision d'incompétence, sans se prononcer sur le fond, renvoyant les parties devant un tribunal arbitral, compte tenu de l'existence d'une clause d'arbitrage dans le contrat de cession de Kadéos. Accentiv' Kadéos a formé appel de la décision (contredit). Après une décision de la Cour d'appel à l'encontre de laquelle PPR et Conforama se sont pourvus en cassation, la Cour de cassation, par arrêt en date du 12 février 2014, a rejeté leur pourvoi et renvoyé les parties devant le Tribunal de commerce de Paris.

Parallèlement, fort de la décision du Tribunal de Commerce de Paris du 22 juin 2012, Kering (anciennement PPR qui s'est substitué à la Fnac dans la procédure) et Conforama avaient introduit une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale. Chaque partie avait désigné son arbitre.

Compte tenu de l'arrêt de la Cour de cassation du 12 février 2014, le tribunal arbitral a prononcé une sentence en date du 15 avril 2014 déclarant son incompétence à statuer sur le litige qui lui était soumis. La procédure arbitrale est désormais clôturée.

Les parties ont en conséquence été renvoyées devant le Tribunal de commerce de Paris en vue de statuer sur le fond de ce litige. Le Tribunal a prononcé son jugement le 14 mars 2016 et a condamné Kering et Conforama à verser 6,6 millions d'euros à Edenred France au titre de son préjudice et cent mille euros en compensation de la procédure intentée par Kering et Conforama jugée abusive. Kering et Conforama ont fait appel de cette décision.

La procédure judiciaire n'étant pas terminée, les astreintes encaissées à hauteur de 11,7 millions d'euros ainsi que les 6,6 millions d'euros supplémentaires ont été comptabilisés en résultat et ont fait l'objet d'une provision pour dépréciation dans l'attente d'une décision définitive insusceptible de recours.

Edenred France estimant les demandes de Kering et Conforama infondées, aucune provision pour risques n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe.

Contentieux concurrence France

Le 9 octobre 2015, la société française Octoplus a saisi l'Autorité de la Concurrence d'une plainte concernant plusieurs sociétés françaises du secteur des titres-restaurant dématérialisés, dont Edenred France. L'instruction est actuellement en cours par l'Autorité de la Concurrence dont le collège s'est réuni le 5 avril 2016 et le 7 juillet 2016 aux fins d'entendre l'ensemble des parties concernées ainsi que les services d'instruction. Le 6 octobre 2016, l'Autorité de la Concurrence a décidé de poursuivre ses investigations, sans prononcer de mesures conservatoires à l'encontre d'Edenred France, cette décision ne préjugant en rien de la décision finale de l'Autorité sur le fond de l'affaire.

Contentieux CIRDI

À la suite de la modification du cadre réglementaire et fiscal hongrois relatif aux conditions d'émission des titres-restaurant et titres-alimentaire, la Société a déposé, en août 2013, une requête

aux fins d'arbitrage à l'encontre de l'État Hongrois devant le Centre international de règlement des différends relatifs aux Investissements (CIRDI). L'audience s'est tenue devant le tribunal arbitral au mois de novembre 2015, et le tribunal a condamné le gouvernement hongrois, le 13 décembre 2016, à verser une somme d'environ 23 millions d'euros, hors intérêts (s'élevant à 5% par an depuis le 1^{er} janvier 2012, soit environ 6 millions d'euros), au bénéfice d'Edenred. Cette décision constitue une étape importante dans le processus de résolution de ce litige. Une nouvelle étape s'ouvre à présent, afin d'obtenir la mise en œuvre de la décision du CIRDI.

La procédure étant terminée, le montant à recevoir est considéré comme certain selon les critères IAS 37. Un produit et une créance correspondant aux estimations considérées comme raisonnables pour un montant net de 22 millions d'euros ont, en conséquence, été comptabilisés en « Charges et produits non récurrents » dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2016 dans l'attente de l'exécution de la sentence arbitrale.

Contentieux fiscaux Brésil

Taxe municipale – Ticket Serviços

En décembre 2011, la municipalité de São Paulo a notifié à la société brésilienne Ticket Serviços un redressement en matière d'impôt municipal (ISS – Imposto Sobre Serviços) au titre de la période d'avril à décembre 2006, alors que celle-ci s'est déjà acquittée de cet impôt auprès de la municipalité d'Alphaville.

Pour cette période, le redressement en principal s'élève à 7,7 millions de reais brésiliens (soit 2,2 millions d'euros), auxquels s'ajoutent 62,9 millions de reais brésiliens (soit 18,4 millions d'euros) en pénalités et intérêts au 31 décembre 2016.

En novembre 2012, la municipalité a notifié à la société Ticket Serviços, sur les mêmes fondements, les montants correspondants à la période de janvier 2007 à mars 2009.

Pour cette seconde période, le redressement en principal s'élève à 28,1 millions de reais brésiliens, auxquels s'ajoutent 226,2 millions de reais brésiliens en pénalités et intérêts au 31 décembre 2016. La requête de la Société devant les juridictions brésiliennes a été rejetée en première instance administrative et l'affaire a été portée en appel.

En outre, la société Ticket Serviços pourrait être amenée à supporter des frais de justices et d'avocat du gouvernement pour un montant de 32,7 millions de reais brésiliens.

La chambre d'appel administrative s'est prononcée défavorablement le 23 septembre 2014. La Société a fait appel de la décision.

En date du 11 août 2015, le pourvoi formé par la société Ticket Serviços a été rejeté mettant ainsi fin à la phase administrative du contentieux.

La Société a déposé le 10 novembre 2015 une requête devant le Tribunal de Justice de l'État de Sao Paolo tendant à l'annulation des redressements notifiés.

La Société estime, après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, que sa requête a des chances sérieuses d'aboutir favorablement. La Société n'a donc constitué aucune provision à ce titre.

La requête était assortie d'une demande de sursis de paiement de la somme en litige qui a été accueillie favorablement par une décision en date du 12 novembre 2015. L'administration fiscale a fait appel de cette décision mais l'appel a été rejeté. L'État de Sao Paulo s'est pourvu devant la Cour Supérieure de Justice.

À la demande du Tribunal, la société Ticket Serviços a présenté en garantie une caution émise par Swiss Re.

Une décision de première instance est attendue pour la fin de l'année 2017, voire début 2018.

Taxe municipale – Accentiv

En décembre 2015 et mai 2016 la municipalité de São Paulo a notifié à la société brésilienne Accentiv un redressement en matière d'impôt municipal (ISS – Imposto Sobre Serviços) au titre de la période de janvier 2010 à septembre 2015, contestant les modalités de calcul de la base déclarée.

Pour cette période le montant global des redressements s'élève à 53,7 millions de reais brésiliens (soit 15,6 millions d'euros) auxquels s'ajoutent 128,5 millions de reais brésiliens (soit 37,5 millions d'euros) en pénalités et intérêts de retard au 31 décembre 2016.

Le contentieux est actuellement en cours d'instruction en phase administrative.

La société Accentiv estime, après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, que ce contentieux a des chances sérieuses d'aboutir favorablement.

La société Accentiv n'a donc pas constitué de provision à ce titre.

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 271,7 millions de reais brésiliens en pénalités et intérêts au 31 décembre 2016.

Au cours de l'exercice fiscal 2016, l'administration a émis deux redressements supplémentaires, en ligne avec le précédent, sur les périodes suivantes :

- au titre de l'année 2011 : Le redressement est d'un montant de 24,5 millions de reais brésiliens, plus 54,2 millions de reais brésiliens de pénalités et intérêts au 31 décembre 2016 ;
- au titre de l'année 2012 : le redressement est de 16,3 millions de reais brésiliens, plus 34 millions de reais brésiliens de pénalités et intérêts au 31 décembre 2016.

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 a reçu la notification officielle de cette décision en date du 14 août 2015 et a déposé une requête en clarification.

Après avoir pris avis auprès de ses conseils fiscaux, la Société estime que le contentieux a des chances sérieuses d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes d'Edenred.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé. À la date du présent document, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun litige dont la Société et/ou une de ses filiales serai(en)t menacée(s) de nature à avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

Contentieux Concurrence Slovaquie

Suite à une investigation lancée par les autorités de la concurrence slovaques en août 2014 auprès des cinq émetteurs de titres slovaques, l'Autorité de la concurrence slovaque a signifié à Edenred une amende de 850 000 euros. L'ensemble des autres émetteurs se sont vus notifier des décisions similaires. Conformément à la procédure en droit de la concurrence slovaque, Edenred a fait appel de cette décision, devant les juridictions administratives d'une part et la Cour Suprême d'autre part, contestant notamment la régularité de la procédure d'investigation des autorités de la concurrence. Une première décision est attendue au cours du premier semestre 2017. Le montant de l'amende a été comptabilisé dans les comptes de l'entité slovaque.

NOTE 11 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

11.1 Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

Néant.

11.2 Parties liées

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche ;

- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif détient un droit de vote significatif ;
- la société Accor SA.

Sociétés comptabilisées en mises en équivalence

Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées sont présentées dans le compte de résultat et le bilan dans les lignes dédiées.

Membres du Comité exécutif

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif sont détaillées en Note 11.3.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2016 s'est élevé à 0,5 million d'euros. Le Président-directeur général ne reçoit pas de jetons de présence, sa rémunération est incluse dans la Note 11.3.

Membres du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant des

La société Accor SA

Les transactions réalisées avec la société Accor SA au cours des deux périodes présentées sont non significatives.

11.3 Rémunérations des personnes clés du management



(en millions d'euros)

	Décembre 2016	Décembre 2015
Avantages à court terme reçus	11	13
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	3	-
Paiements sur la base d'actions	6	4
RÉMUNÉRATION GLOBALE	20	18

11.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de la période et de la période précédente se détaille de la façon suivante :



	Deloitte & Associés				Ernst & Young				Didier Kling & Associés			
	Montant HT		%		Montant HT		%		Montant HT		%	
	Déc. 2016	Déc. 2015	Déc. 2016	Déc. 2015	Déc. 2016	Déc. 2015	Déc. 2016	Déc. 2015	Déc. 2016	Déc. 2015	Déc. 2016	Déc. 2015
Honoraires des commissaires aux comptes afférents à la certification des comptes												
• Émetteur	(0,5)	(0,6)	26%	16%	(0,3)	N/A	23%	N/A	N/A	(0,2)	N/A	100%
• Filiales intégrées globalement	(1,4)	(2,1)	71%	61%	(0,8)	N/A	65%	N/A	N/A	-	N/A	-
SOUS-TOTAL	(1,9)	(2,7)	97%	77%	(1,1)	N/A	88%	N/A	N/A	(0,2)	N/A	100%
Honoraires des commissaires aux comptes afférents aux autres services												
• Émetteur	(0,1)	(0,3)	3%	9%	-	N/A	0%	N/A	N/A	-	N/A	-
• Filiales intégrées globalement	(0,0)	(0,5)	0%	14%	(0,1)	N/A	12%	N/A	N/A	-	N/A	-
SOUS-TOTAL	(0,1)	(0,8)	3%	23%	(0,1)	N/A	12%	N/A	N/A	-	N/A	-
TOTAL	(2,0)	(3,5)	100%	100%	(1,2)	N/A	100%	N/A	N/A	(0,2)	N/A	100%

11.5 Engagements hors bilan

Engagements donnés hors bilan

Les engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2016 s'élèvent à 187 millions d'euros. Ils s'élevaient à 161 millions d'euros au 31 décembre 2015.



Au 31 décembre 2016, les engagements donnés hors bilan se composent principalement des engagements suivants :

(en millions d'euros)	Décembre 2016				Décembre 2015
	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total	
Garanties données pour la vente de titres services envers les entités publiques	23	21	6	50	42
Garanties bancaires données au Brésil	7	2	6	15	19
Garantie de caution émise dans le cadre du contentieux fiscal sur la taxe municipale au Brésil (ISS)	-	89	-	89	71
Appels de fonds liés à la prise de participation Partech VI	4	7	-	11	9
Engagement d'achat	-	-	-	-	10
Garanties données pour des appels d'offres publiques au Venezuela	-	-	-	-	1
SOUS-TOTAL	34	119	12	165	152
Autres *	14	5	3	22	10
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS HORS BILAN	48	124	15	187	161

* Principalement composés d'engagements de location et de cautions données.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Engagements reçus hors bilan

Les engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2016 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 le même montant.

NOTE 12 ACTUALITÉ NORMATIVE

12.1 Normes, amendements de normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016 sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2016 :

	Nom de l'amendement	Description du texte	Impact dans les comptes Edenred
IAS 1	Amendements à IAS 1 « Initiative informations à fournir »	L'amendement est destiné à clarifier les dispositions de la note sur le concept de matérialité et l'application du jugement professionnel.	Le Groupe a tenu compte des clarifications dans le cadre de son projet de refonte des notes annexes.
IAS 16 & IAS 38	Clarification sur les modes d'amortissement acceptables	L'amendement précise que l'utilisation d'un plan d'amortissement fondé sur les revenus n'est pas appropriée	Non applicable à Edenred
IAS 16 & IAS 41	« Agriculture : actifs biologiques producteurs »	Ces amendements modifient l'information financière pour les plantes productrices, telles que la vigne, les hévéas et les palmiers à huile.	Non applicable à Edenred
IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes	Ces amendements viennent préciser la manière de comptabiliser les acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise («business») au sens d'IFRS 3 - Regroupements d'entreprises.	Pas d'impact significatif identifié
IAS 27	La mise en équivalence dans les états financiers individuels	L'amendement permet aux entités d'utiliser la méthode de la mise en équivalence telle que décrite dans l'IAS28 pour comptabiliser dans leurs états financiers individuels leurs participations dans des filiales, coentreprises et entreprises associées.	Pas d'impact significatif identifié
IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28	Amendement - Entités d'investissement: application de l'exemption de consolidation	L'amendement vient clarifier certains points soulevés concernant le contexte d'application de l'exemption de consolidation pour les entités d'investissement.	Non applicable au groupe
Améliorations annuelles IFRS	Cycle 2012 - 2014	Quatre normes sont concernées : 1) IFRS 5 "Actifs non courants détenus en vue de la vente" 2) IFRS 7 "Instruments financiers – informations à fournir" 3) IAS 19 "Avantages aux personnel" 4) IAS 34 "Information financière intermédiaire"	Pas d'impact significatif identifié

L'application de ces textes a été sans effet significatif sur les périodes présentées.

12.2 Normes, amendements de normes et interprétations et d'application optionnelle publiés par l'IASB applicable sur les périodes futures

Edenred n'a pas choisi d'appliquer de manière anticipée les textes adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2016 et dont la date de mise en application est postérieure aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016. Il est notamment ainsi pour les textes suivants :

Norme	Nom de l'amendement	Description du texte	Date d'application UE	Résumé	Impact
IFRS 9	Nouvelle norme	Instruments financiers – Classement et évaluation	01/01/18	IFRS 9 concrétise la première des trois phases du projet de l'IASB sur les instruments financiers, visant à remplacer IAS 39 "Instruments financiers : comptabilisation et évaluation".	Pas d'impact significatif attendu.
IFRS 14	Nouvelle norme	Comptes de report réglementaires	NA**	IFRS 14 a pour objectif d'améliorer la comparabilité de l'information financière pour les entités qui exercent des activités à tarifs réglementés.	Le Groupe n'est pas dans le champ d'application IFRS 14, puisqu'il adopte déjà les IFRS.
IFRS 15	Nouvelle norme et clarification	Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients	01/01/18	IFRS 15 propose un modèle unique de comptabilisation des revenus tirés des contrats avec les clients.	"Le Groupe a entamé l'analyse de la norme afin de définir un plan d'actions capable de répondre aux exigences et aux enjeux. A date, les impacts ne sont pas encore identifiés.
IFRS 16	Nouvelle norme	Lease	01/01/19	IFRS 16 stipule comment un émetteur IFRS devra reconnaître, mesurer, présenter et publier les contrats de location.	La norme et les impacts potentiels sont en cours d'analyse.
IFRS 10 & IAS 28	Amendement	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise	Reportée	L'amendement permet de réduire les discordances entre les deux normes. Désormais l'intégralité de la plus-value se comptabilise uniquement si les actifs cédés ou apportés répondent à la définition d'un business au sens de l'IFRS 3R.	Non applicable au groupe.
IAS 7 ***	Amendement	Initiative concernant les informations à fournir	01/01/17	L'amendement stipule que les variations de la dette liée aux activités de financement doit être décomposée des autres variations, qu'elles soient liées à des flux de trésorerie ou non.	Le tableau de flux de trésorerie d'Edenred présente une rubrique "Activités de financement".
IAS 12 ***	Amendement	Comptabilisation des impôts différés actifs au titre de pertes latentes	01/01/17	L'amendement vient apporter des clarifications sur la façon d'apprécier l'existence de profits taxables futurs.	L'amendement et les impacts potentiels sont en cours d'analyse.
IFRS 2	Amendement	Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	01/01/18	«L'amendement donne un complément d'indication concernant : 1) Les effets des conditions d'acquisition des droits sur l'évaluation d'un paiement fondé sur les actions et réglé en trésorerie 2) La comptabilisation d'une modification des conditions d'un paiement fondé sur des actions, qui ne serait plus réglé en trésorerie mais en instruments de capitaux propre 3) La classification des paiements fondés sur des actions et soumis à une retenue fiscale»	Les plans Edenred existant ne rentrent pas dans le scope d'application de l'amendement.

IFRS 4	Amendement	Application d'IFRS 9 et d'IFRS 4	01/01/18	L'amendement propose deux options pour les sociétés d'assurance dans le scope IFRS 4 : "l'approche de superposition" et "l'approche différée"	Edenred n'étant pas une société d'assurance, n'est donc pas concerné par l'amendement.
IAS 40	Amendement	Transfert des immeubles de placement	01/01/2018*	L'amendement vient apporter des clarifications sur l'application du paragraphe 57, qui concerne le transfert d'un bien immobilier "depuis" ou "vers" des immeubles de placement.	Pas d'impact significatif identifié.
Améliorations annuelles IFRS	Amendement	Cycle 2014 - 2016	01/01/2017*	Une seule norme est concernée IFRS 12 "Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités"	Pas d'impact significatif identifié.
Améliorations annuelles IFRS	Amendement	Cycle 2014 - 2016	01/01/2018*	"Deux normes sont concernées : 1) IFRS 1 «Première adoption des normes IFRS» 2) IAS28 «Participations dans des entreprises associées et des coentreprises»"	Edenred n'étant pas une société d'assurance, n'est donc pas concerné par l'amendement.
IFRIC 22	Interprétation	Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée	01/01/2018*	L'interprétation vient clarifier quel taux de change doit être appliqué pour la comptabilisation des transactions, en monnaie étrangère, qui incluent des paiements par anticipation.	Les normes groupe Edenred suivent ce principe.

* En attente d'approbation par l'UE

** L'UE considère cette norme comme transitoire et a décidé de ne pas enclencher le processus d'approbation

*** Applicable par anticipation

Focus IFRS 15

Le Groupe a mis en œuvre une structure projet pour analyser les divergences entre la norme IFRS 15 – « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients » et la norme existante IAS 18 – « Produits des activités ordinaires ». Le projet s'articule autour de trois phases :

- phase 1 : analyse normative et identification des principaux enjeux ;

- phase 2 : investigations locales et analyse des contrats ;
- phase 3 : évaluation des impacts et décision d'une option de publication de transition.

Actuellement, la phase deux est en cours de réalisation.

NOTE 13 GLOSSAIRE

13.1 Résultat opérationnel avant impôt



Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

13.2 Résultat avant impôt et éléments non récurrents



Ce solde comprend le résultat des opérations du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier fait partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où il contribue au critère de performance sur lequel Edenred communique auprès de ses investisseurs.

13.3 Tableau de financement



Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement ;
- la variation des fonds réservés.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements récurrents dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;

- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts ;
- les dividendes ;
- les achats/ventes de titres d'autocontrôle ;
- les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle.

13.4 Actifs financiers non courants



Les actifs financiers non courants sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et leur juste valeur est évaluée à la clôture. Si l'évaluation peut être effectuée de façon fiable, la juste valeur est comptabilisée par capitaux propres.

Dans le cas où la juste valeur ne peut être déterminée de façon fiable, les actifs financiers sont maintenus au bilan à leur coût d'entrée, c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transaction.

Lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable, la perte liée est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

13.5 Données comparables



La croissance organique correspond à la croissance comparable, c'est-à-dire à périmètre et change constants. Cet indicateur reflète la performance commerciale du Groupe.

La variation d'activité (ou croissance organique) représente la variation entre les montants de la période en cours et de la période comparative, retraité des effets de change ainsi que des effets de cessions et/ou acquisitions.

En cas d'acquisition, l'impact de l'acquisition est neutralisé du montant publié de la période en cours et la variation d'activité est calculée par rapport à ce montant retraité de la période en cours.

En cas de cession, l'impact de la cession est neutralisé du montant publié de la période comparative et la variation d'activité est calculée par rapport à ce montant retraité de la période comparative.

La variation d'activité ainsi calculée est convertie au taux de change de la période comparative et divisé par le montant retraité de la période comparative.

6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, 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 informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels 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 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.2 et 2 de l'annexe aux comptes annuels, qui exposent les impacts sur les postes du bilan résultant de l'application, au 1er janvier 2016, du règlement ANC 2015-06, relatif au traitement comptable des malis techniques de fusion.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- l'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.2 « Règles et méthodes comptables – Les immobilisations financières » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables, leur correcte application et apprécié le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation de ces participations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017
Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Philippe DIU

DELOITTE & ASSOCIÉS
Patrick E. SUISSA

6.4 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

6.4.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
ACTIF IMMOBILISÉ			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3)	1	2
Autres immobilisations incorporelles	(2-3)	14	50
Total immobilisations incorporelles		15	52
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Installations techniques, matériel et outillage industriels		-	-
Autres immobilisations corporelles	(2-3)	1	1
Immobilisations corporelles en cours		-	-
Total immobilisations corporelles		1	1
<i>Immobilisations financières</i>			
Participations	(2-6-7-17-24)	2 382	2 302
Créances rattachées à des participations	(2-5-7-16-17)	1 712	1 712
Autres immobilisations financières	(2)	51	27
Total immobilisations financières		4 145	4 041
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		4 161	4 094
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)	10	9
Autres créances	(4-7-16)	147	25
<i>Trésorerie</i>			
Valeurs mobilières de placement	(8)	137	74
Disponibilités		203	51
TOTAL ACTIF CIRCULANT		497	159
COMPTES DE RÉGULARISATION			
Charges constatées d'avance	(9-16)	1	1
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	29	31
Prime de remboursement des obligations	(9)	5	6
Écarts de conversion actif	(10)	48	39
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		83	77
TOTAL ACTIF		4 741	4 330

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Capitaux propres			
Capital		467	462
Primes d'émission, de fusion		682	655
Réserve légale		46	46
Réserves réglementées		-	-
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		153	208
Résultat de l'exercice		207	137
Provisions réglementées		2	1
TOTAL CAPITAUX PROPRES	(13)	1 557	1 509
Provisions			
Provisions pour risques	(7)	26	26
Provisions pour charges	(7)	20	20
TOTAL PROVISIONS		46	46
Dettes			
Emprunts obligataires	(15)	1 743	1 494
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(15)	1	5
Emprunts et dettes financières diverses	(15-17)	1 349	1 241
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(15)	9	6
Dettes fiscales et sociales	(15)	10	10
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(15)	-	-
Autres dettes	(15)	1	2
TOTAL DETTES	(15)	3 113	2 758
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance	(15)	-	1
Écarts de conversion passif	(10)	25	16
TOTAL COMPTE DE RÉGULARISATION		25	17
TOTAL PASSIF		4 741	4 330

6.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Produits d'exploitation			
Production vendue (biens et services)		30	30
Chiffre d'affaires net	(18)	30	30
Production immobilisée		7	6
Repr./dépréciation et prov., transferts de charges		13	51
Autres produits		32	30
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		82	117
Charges d'exploitation			
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		46	74
Impôts, taxes et versements assimilés		4	4
Salaires et traitements		21	22
Charges sociales		13	17
Dotations aux amortissements et provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(3)	4	3
Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	5	4
Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	12	11
Autres charges	(7)	1	1
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		106	136
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(24)	(19)
Produits financiers	(20)		
De participations	(17)	224	239
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(17)	10	8
Reprises sur provisions et transferts de charges		47	66
Différences positives de change		4	1
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	(20)	285	314
Charges financières			
Dotations aux amortissements et aux provisions		11	59
Intérêts et charges assimilées	(17)	58	61
Différences négatives de change		3	4
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	(20)	72	124
RÉSULTAT FINANCIER		213	190
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		190	171
Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		31	19
Reprises sur provisions et transferts de charges		4	10
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		35	29
Charges exceptionnelles			

(en millions d'euros)	Notes	Décembre 2016	Décembre 2015
Sur opérations de gestion		-	-
Sur opérations en capital		6	60
Dotations aux amortissements et aux provisions		14	2
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		20	62
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(21)	15	(33)
Impôts sur les bénéfices (crédit)	(22)	(2)	1
TOTAL DES PRODUITS		402	460
TOTAL DES CHARGES		196	323
BÉNÉFICE OU PERTE		207	137

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 2016, dont le total est de 4 741 millions d'euros et fait apparaître un bénéfice comptable, avant répartition des bénéfices, de 207 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016.

Les comptes sociaux d'Edenred SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Edenred et la société Edenred SA assure le rôle de société consolidante du groupe Edenred.

La préparation des états financiers implique la prise en compte de jugements et d'estimations 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 jugements et estimations 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 estimations, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourront être amenés à évoluer.

Les principales estimations et les principaux jugements retenus par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs incorporels et financiers, le montant des provisions pour risques et litiges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

Faits caractéristiques

Distribution de dividende

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred, réunie le 4 mai 2016, a approuvé le dividende 2015 d'un montant de 0,84 euro par action avec une option de paiement en actions nouvelles pour 50% de ce montant.

L'option pour le paiement de 50% du dividende en actions, ouverte le 12 mai, s'est clôturée le 3 juin 2016.

Cette opération se traduit par la création de 2 862 997 actions ordinaires nouvelles Edenred (représentant 1,24% du capital social)

dont le règlement-livraison et l'admission sur le marché Euronext Paris sont intervenus le 15 juin 2016.

Ces actions nouvelles, qui portent jouissance au 1^{er} janvier 2016, sont immédiatement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social d'Edenred. À l'issue de l'opération, le capital social est ainsi composé de 233 679 845 actions.

Le dividende total en numéraire s'élève à 149 millions d'euros et a été versé le 15 juin 2016.

Le dividende total s'élève à 192 millions d'euros dont 149 millions d'euros ont été versés en numéraire (la part versée en numéraire correspond à 50% du dividende 2015 soit 96 millions d'euros et 53 millions d'euros se rapportant aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions) et 43 millions d'euros en actions nouvelles.

Opération de Financement Schuldschein

Le 29 juin 2016, Edenred a conclu un emprunt de type Schuldschein (placement privé de droit allemand), à taux d'intérêt fixes et variables avec des tranches de maturité à 5 et 7 ans résultant en une maturité moyenne de 6,1 ans.

Cette opération, d'un montant initialement prévu de 125 millions d'euros, a été largement sursouscrite, et portée à 250 millions d'euros afin de répondre à la forte demande des investisseurs.

Ces fonds ont été levés à des conditions particulièrement favorables avec un coût de financement moyen d'environ 1,2%, et permettent au Groupe d'abaisser le coût moyen de sa dette, tout en en allongeant la maturité moyenne. Ils viennent également diversifier les sources de financement d'Edenred et élargir sa base d'investisseurs.

Renégociation de la ligne de crédit revolving

Le 21 juillet 2016, Edenred a signé un amendement et une extension de son crédit revolving de 700 millions d'euros auprès d'un pool de 14 banques. L'opération permet au Groupe de bénéficier de conditions de financement sensiblement plus favorables, lesquelles reflètent la confiance du marché à l'égard du Groupe et de sa solidité financière. La nouvelle maturité du crédit, d'une durée totale de 5 ans, se trouve prolongée à échéance juillet 2021 et permet ainsi d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe. L'amendement introduit par ailleurs deux options d'extension d'une année de la maturité, exerçables sur demande d'Edenred et à la discrétion de chaque prêteur.



ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

La dette brute s'élève donc à 1 735 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Contentieux CIRDI

À la suite de la modification du cadre réglementaire et fiscal hongrois relatif aux conditions d'émission des titres-restaurant et titres-alimentaire, la Société a déposé, en août 2013, une requête aux fins d'arbitrage à l'encontre de l'État Hongrois devant le Centre international de règlement des différends relatifs aux Investissements (CIRDI). L'audience s'est tenue devant le tribunal arbitral au mois de novembre 2015, et le tribunal a condamné le gouvernement

hongrois, le 13 décembre 2016, à verser une somme d'environ 23 millions d'euros, hors intérêts (s'élevant à 5% par an depuis le 1^{er} janvier 2012, soit environ 6 millions d'euros), au bénéfice d'Edenred. Cette décision constitue une étape importante dans le processus de résolution de ce litige. Une nouvelle étape s'ouvre à présent, afin d'obtenir la mise en œuvre de la décision du CIRDI.

La procédure étant terminée, le montant à recevoir est considéré comme certain. Un produit et une créance correspondant aux estimations considérées comme raisonnables pour un montant net de 22 millions d'euros ont, en conséquence, été comptabilisés dans les états financiers d'Edenred SA au 31 décembre 2016 dans l'attente de l'exécution de la sentence arbitrale.

6.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

Note 1	Règles et méthodes comptables	244
Note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2016	246
Note 3	État des amortissements	247
Note 4	Créances au 31 décembre 2016	247
Note 5	Créances rattachées à des participations au 31 décembre 2016	248
Note 6	Détails des mouvements des participations	249
Note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2016	251
Note 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	252
Note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2016	253
Note 10	Écarts de conversion	253
Note 11	Produits à recevoir	254
Note 12	Charges à payer	254
Note 13	Variations des capitaux propres	254
Note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans	255
Note 15	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2016	257
Note 16	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2016	258
Note 17	Éléments concernant les entreprises liées *	258
Note 18	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	259
Note 19	Rémunération et effectifs	259
Note 20	Résultat financier	260
Note 21	Résultat exceptionnel	261
Note 22	Impôt sur les bénéfices et périmètre de consolidation	261
Note 23	Engagements hors bilan, donnés et reçus	262
Note 24	Filiales et participations au 31 décembre 2016	264
Note 25	Résultats des cinq derniers exercices clos	274

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément au règlement ANC n° 2014-03. Les règles et méthodes comptables appliquées sont identiques à celles de l'exercice précédent.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 Les immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) ou à leur valeur d'apport.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- logiciels acquis amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans ;
- matériel de bureau et informatique entre trois et dix ans.

Les coûts de développement informatique sont inscrits à l'actif (méthode préférentielle de comptabilisation à l'actif – PCG, art. 361-1). Ils sont amortis sur leur durée réelle d'utilisation, compris entre 5 et 10 ans selon la transversalité de l'application concernée au sein du Groupe.

Le complément lié à l'application du mode dégressif fiscal est comptabilisé en dérogatoire par une dotation comptabilisée en résultat exceptionnel.

1.2 Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition ou d'apport. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des chutes de revenus et de résultats.

En présence d'un indice de perte de valeur, une dépréciation ramène le coût d'acquisition ou d'apport de ces actifs à leur valeur actuelle. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue.

Lorsqu'un plan d'affaire a été réalisé dans le cadre des tests des dépréciations d'actifs pour les besoins des comptes consolidés, la valeur d'entreprise issue des *cashes flows* futurs de trésorerie actualisé est retenue. Cette valeur est minorée de la dette nette de la filiale concernée.

La valeur vénale correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif à la date de clôture et à des conditions normales de marché.

Le cas échéant, la dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées aux participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée, afin de couvrir la quote-part négative de capitaux propres revenant au Groupe.

Les dépréciations ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût d'acquisition ou d'apport lorsque la situation financière s'apprécie.

En cas de cession partielle d'un ensemble de titres immobilisés conférant les mêmes droits, la valeur d'entrée de la fraction conservée est estimée au coût d'achat moyen pondéré ou, à défaut, en présumant que les titres conservés sont les derniers entrés, méthode Fifo.

Conformément à la réglementation ANC 2015-06 du 29 novembre 2015, le mali technique de fusion est comptabilisé au bilan par catégories d'actifs. Il suit les règles d'évaluations et d'amortissement précisées ci-dessus.

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, les prestations informatiques 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 pour Indemnités retraite

Les cadres et employés qui cessent leur activité bénéficient d'une allocation de départ à la retraite en fonction de leur ancienneté, mais également de primes de fidélité tout au long de leur carrière.

La dette prévisionnelle correspondant à l'intégralité des droits acquis par les cadres et employés est comptabilisée en provision pour charges conformément à la recommandation de l'ANC RECO n° 2013-02.

L'évaluation de cette provision a été faite selon la méthode des unités de crédit projetées avec prise en compte des charges sociales.

La variation des écarts actuariels sur les engagements de retraite est comptabilisée en résultat.

1.8 Emprunt

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés en charges à répartir lors de leur émission. Ces frais seront repris sur une période équivalente à celle de l'emprunt, conformément à la méthode du taux d'intérêt effectif. Les primes d'émission des emprunts obligataires sont amorties sur la durée de l'emprunt.

En cas de remboursement anticipé, partiel ou total, ces frais et primes font l'objet d'un amortissement accéléré.

1.9 Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation actif ou passif.

Une provision pour perte de change est comptabilisée au titre des pertes latentes qui ne font pas l'objet d'une couverture.

1.10 Risques de change

Lorsqu'Edenred SA convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales. Les gains et pertes de changes latents sont inscrits en compte d'écarts de conversion.

1.11 Plans d'option de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

Plans d'option de souscription d'actions

En application du PCG, la Société comptabilise un passif sur la base de la sortie de ressources probable lorsque la Société livrera les actions existantes rachetées aux bénéficiaires. Ces plans étant servis en actions nouvelles à émettre, ils ne donnent lieu à constatation d'aucun passif.

Plans d'attributions d'actions de performance

Depuis 2013, Edenred SA rachète sur le marché des actions destinées à être attribuées aux salariés résidents fiscaux français et affectées à des plans déterminés. Une provision a été comptabilisée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2016.

1.12 Produits & Charges exceptionnels

Ce poste comprend essentiellement :

- les charges de restructuration, c'est-à-dire les charges liées aux opérations de restructuration engagées par la Société ;
- les plus ou moins values de cession des actifs immobilisés, des provisions et des pertes et gains non opérationnels.

Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

1.13 Impôts sur les sociétés

Edenred SA bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Edenred SA supporte l'impôt sur les sociétés qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est acquis et comptabilisé chez Edenred SA.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Rubriques et postes <i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisition, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors service et virement de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles					
Marques	-				-
Licences, logiciels,	18		(1)	-	17
Autres immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	48	8	(36)	-	20
Immobilisations incorporelles en cours	5	3	(5)	-	3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	71	11	(42)	-	40
Immobilisations corporelles					
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-				-
Autres immobilisations corporelles	4			-	4
Immobilisations corporelles en cours	-			-	-
Avances et acomptes	-			-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4	-	-	-	4
Immobilisations financières					
Participations ^{(2) (3)}	2 463	54	(10)	-	2 507
Créances rattachées à des participations ⁽⁴⁾	1 714	6	(6)	-	1 714
Autres titres immobilisés ⁽⁵⁾	13	5		-	18
Prêts	-			-	-
Autres immobilisations financières ^{(1) (6)}	16	36	(16)	-	36
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	4 206	101	(32)	-	4 275
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	4 281	112	(74)	-	4 319

(1) Les 36 millions d'euros se rapportent aux malis techniques de la TUP ASH pour 5 millions et Edenred participations pour 31 millions. Conformément à la nouvelle réglementation ANC n°2015-06, le montant a été affecté extra comptablement en 2016 en autres immobilisations financières.

(2) Détail dans la Note 6.

(3) Dont 28 millions d'euros se rapportant à l'augmentation de capital d'Edenred Belgique.

(4) Ce poste est détaillé dans la Note 5.

(5) Ce poste se rapporte à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech VI, Partech II, et Partech international ventures VII.

(6) La sortie des 16 millions d'euros se rapporte à la levée des options attribuées dans le cadre des plans 2010, 2011 et 2012.

NOTE 3 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

Rubriques et postes <i>(en millions d'euros)</i>	Montant au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles				
Marques	-			-
Licences, logiciels	16,4	1,0	(1,0)	16,4
Autres immobilisations incorporelles	3,0	2,0	-	5,0
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19,4	3,0	(1,0)	21,4
Immobilisations corporelles				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				-
Autres immobilisations corporelles	2,5	0,5	-	3,0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2,5	0,5	-	3,0
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	21,9	3,5	(1,0)	24,4

NOTE 4 CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 brut	2015 brut
Avances et acomptes versés sur commandes		
Clients et comptes rattachés	10	9
Autres créances	156	26
<i>dont fournisseurs</i>	-	-
<i>dont État</i>	5	3
<i>dont Groupe et associés</i>	119	20
<i>dont débiteurs divers</i>	32	3
TOTAL	166	35

NOTE 5 CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants bruts à la fin de l'exercice
Edenred España	65	-	-	-	65
Edenred Belgium	664	-	-	-	664
Edenred France	467	-	-	-	467
Edenred Italia	295	-	-	-	295
Edenred South Africa	3	-	-	-	3
Edenred Tankkarten	168	-	-	-	168
PWC participation	48	-	(3)	-	45
C3 Card	1	-	(1)	-	-
Daripodarki	1	3	-	-	4
Surfgold	2	-	(2)	-	-
Global reward	-	3	-	-	3
TOTAL	1 714	6	(6)	-	1 714

NOTE 6 DÉTAILS DES MOUVEMENTS DES PARTICIPATIONS

Nom De Société	Situation au 31 décembre 2015			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion			Cessions, mises hors service et virement de poste à poste			Situation au 31 décembre 2016			Provisions titres social (en millions d'euros)
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)		Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)		Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)		Nombre de titre	Montant (en millions d'euros)		
		% de détention	% de détention		% de détention	% de détention		% de détention	% de détention				
Servicarte SAS	39 998	3	100,00%							39 998	3	100,00%	
Edenred France SAS	29 060 432	642	100,00%							29 060 432	642	100,00%	
Veninvest Quattro	644 380	7	100,00%				(424 726)			219 654	7	100,00%	6
Veninvest Cinq	738 131	7	100,00%							738 131	7	100,00%	7
Veninvest Huit	678 947	7	100,00%							678 947	7	100,00%	5
GABC	600	1	100,00%				(397)			203	1	100,00%	
LCCC	831	1	44,32%							831	1	44,32%	
ASM	19 141 709	306	100,00%							19 141 709	306	100,00%	
Saminvest	12 000	277	60,00%							12 000	277	60,00%	
Veninvest Neuf	559 366	6	100,00%							559 366	6	100,00%	5
Edenred Corporate Payment				498 500	5	1 500				500 000	5	100,00%	
Veninvest Onze	548 487	5	100,00%				(436 228)			112 259	5	100,00%	4
Veninvest Douze	945 388	9	100,00%							945 388	9	100,00%	7
Veninvest Quinze	456 953	5	100,00%				(441 449)			15 504	5	100,00%	4
Veninvest Seize	1 238 791	12	100,00%				(1 049 483)			189 308	12	100,00%	11
Veninvest Quatorze	456 953	5	100,00%							456 953	5	100,00%	
Zen Chef	12 176	2	15,27%							12 176	2	15,27%	
Edenred Austria GMBH (Autriche)	15 677	2	100,00%							15 677	2	100,00%	
Edenred Belgium	3 538 030	865	100,00%			28				3 538 030	893	100,00%	
Edenred Portugal SA	101 477 601	7	50,00%							101 477 601	7	50,00%	
Edenred Deutschland GMBH (Allemagne)	16 662 810	27	100,00%							16 662 810	27	100,00%	
Edenred Espana SA (Espagne)	90 526	53	99,99%							90 526	53	99,99%	
Edenred Bulgaria AD (Bulgarie)	16 960	1	50,00%							16 960	1	50,00%	
Westwell Group SA (Uruguay)	1 864 040	2	100,00%							1 864 040	2	100,00%	
Edenred Finland OY	101	7	33,56%							101	7	33,56%	
Edenred Peru SA (Perou)	603 000	1	67,00%							603 000	1	67,00%	1
Edenred Panama SA	1 250 000	1	100,00%							1 250 000	1	100,00%	1
Edenred Maroc	-	-		10 833	3	56 100				66 933	3	83,67%	2
Edenred India PVT Ltd (Inde)	23 358 174	14	94,90%							23 358 174	14	94,90%	4

Nom De Société	Situation au 31 décembre 2015			Acquisition Augmentation de capital Apport fusion		Cessions, mises hors service et virement de poste à poste		Situation au 31 décembre 2016			Provisions titres social (en millions d'euros)
	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)		Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	Nombre de titres	Montant (en millions d'euros)	Nombre de titre	Montant (en millions d'euros)		
		% de détention	% de détention						% de détention		
Edenred Singapore Pte Ltd (Singapour)	38 592 589	37	100,00%					38 592 589	37	100,00%	24
Edenred S.A.L (Liban)	2 599 997	1	80,00%					2 599 997	1	80,00%	1
Surfgold India PVT Lvd	21 589 860	11	100,00%					21 589 860	11	100,00%	8
Accentiv' Shanghai Company (Chine)	650 000	1	100,00%					650 000	1	100,00%	
Edenred Colombia SA	2 315 968	3	96,70%	120 000				2 435 968	3	97,12%	3
Cestaticket Services C.A. (Venezuela)	3 420 000	16	57,00%					3 420 000	16	57,00%	
Inversiones Dix Venezuela SA	3 885 514	20	100,00%		1			3 885 514	21	100,00%	19
Big Pass (Colombie)	151 444	13	100,00%					151 444	13	100,00%	5
Edenred Brasil Participacoes SA (Brésil) ⁽²⁾	228 718	3	7,04%	196 367	17			425 085	20	8,46%	
Edenred Suisse SA	2 500	3	100,00%					2 500	3	100,00%	1
Barclay Vouchers Co Ltd	10 100	30	100,00%					10 100	30	100,00%	
Edenred Polska Sp Zo.o	18 183	4	5,00%					18 183	4	5,00%	4
Savingstar	1 098 443	4	6,88%					1 098 443	4	6,88%	
IZICARD	48 800	1	41,27%					48 800	1	41,27%	
Launchpad	2 689	1	11,10%	1 677				4 366	1	13,16%	
Edenred Partners Capital	50 510	3	10,00%					50 510	3	10,00%	
Edenred Italia SRL	101 300	17	1,70%					101 300	17	1,70%	
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 Romania SRL	11 411	5	1,70%					11 411	5	1,70%	2
Edenred Servicios Participacoes AS ⁽²⁾	1 965 553	10	1,70%			(1 965 553)	(10)	-	-	0,00%	
Edenred CZ	230	1	1,70%					230	1	1,70%	
ProwebClub	-	-						-	-		
Autres Titres ⁽¹⁾	1 958 667	2		1 283		(136 176)		1 823 774	2		2
TOTAL	282 343 925	2 463		828 660	54	(4 396 412)	(10)	278 776 173	2 507		126

(1) Les autres titres correspondent à la somme des participations dont les valeurs sont individuellement inférieures à 1 million d'euros.

(2) Opérations liées à la fusion absorption d'Edenred servicios par Edenred brasil, dans le cadre des opérations de restructurations de l'acquisition d'Embratec.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2016

Rubriques et postes (en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Sans utilisation	Avec utilisation	Montants à la fin de l'exercice
Provisions réglementées					
Amortissements dérogatoires	1	1			2
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	1	1	-	-	2
Provisions pour risques					
Pour litiges	-				-
Pour pertes de change ⁽¹⁾	23				23
Autres provisions pour risques	3	2	(2)		3
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES	26	2	(2)	-	26
Provisions pour charges ⁽²⁾					
Pour retraites et prestations assimilées	11	2	(1)		12
Pour impôt	-				-
Autres provisions pour charges	11	8	(5)	(6)	8
TOTAL PROVISIONS POUR CHARGES	22	10	(6)	(6)	20
TOTAL DES PROVISIONS	48	12	(8)	(6)	46
Dépréciation d'actifs					
Sur immobilisations incorporelles	1	5			6
Sur immobilisations corporelles	-				-
Sur immobilisations financières * ⁽³⁾	165	9	(44)		130
Sur comptes clients	-				-
Sur autres créances *	1	7			8
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	167	21	(44)	-	144
TOTAL DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	216	34	(52)	(6)	192

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	10	(12)
Résultat financier	11	(46)
Résultat exceptionnel	13	-
Sans impact résultat		
TOTAL	34	(58)

* Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1.2.

(1) La provision pour perte de change se rapporte essentiellement à la dévalorisation du bolivar.

(2) Le solde des provisions pour charges est constitué de provisions pour retraites pour 12 millions d'euros, de provisions pour plans de rachat d'actions gratuites de performance destinés aux salariés résidents fiscaux français pour 8 millions. L'augmentation de 10 millions d'euros correspond essentiellement à cette dernière pour 8 millions. La diminution de 10 millions est liée d'une part à la reprise du plan arrivé à échéance en février 2016, et à la reprise du solde de 2015 pour revalorisation au 31 décembre 2016, à la radiation des actions sur plans 2015 et la reprise sur indemnités retraites de 1 million d'euros.

(3) Le solde des provisions pour dépréciations d'actifs est principalement constitué de provisions pour dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sur les filiales Surfgold Singapour (24 millions d'euros), Inversiones Dix Venezuela (19 millions d'euros), Veninvest Seize Venezuela (11 millions d'euros), et Surfgold India (8 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en :

- 9 millions d'euros de dotations sur titres de participations dont 2 millions d'euros se rapportant à Edenred Maroc, 2 millions à Veninvest Quattro et 1,5 million à Inversiones Dix ;
- 44 millions d'euros de reprise sur titres de participation dont 22 millions sur Edenred France, 9 millions sur Surfgold Singapour et 3 millions sur Veninvest Quattro.

Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	31 décembre 2016
Taux d'actualisation	1,3%
Tables de mortalité	TGH-TGF05
Hypothèse de croissance des salaires	2,75%
Age de départ à la retraite	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé
Taux de charges sociales	46%

	31 décembre 2016
Provision Retraite et prestations assimilées au 31 décembre 2015	10,6
Coûts de services rendus	1,3
Effet de l'actualisation	0,2
Prestations versées	-
(Gains)/Pertes actuarielles	(0,6)
Modification de régime	-
Provision retraite et prestations assimilées 31 décembre 2016	11,5

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2016 brut	2015 brut
Dépôts à terme	95	5
Comptes à terme		
Certificats de dépôts	5	25
FCP monétaire – Contrat de liquidité	6	5
Actions propres	31	39
Intérêts à recevoir		
TOTAL	137	74

Les dépôts à terme, comptes à terme et certificats de dépôt sont des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance.

Le solde de 31 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 30 millions d'euros aux actions

acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés résidents fiscaux français. 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 gratuite a été constatée au passif au 31 décembre 2016 (cf. Note 7)

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Montants nets au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Frais d'émission d'emprunt	-			-
Frais d'émission d'emprunt obligataire *	31	2	(4)	29
TOTAL	31	2	(4)	29
Primes d'émission des emprunts obligataires				
Primes d'émission d'emprunts	6		(1)	5
TOTAL	6	-	(1)	5
Charges constatées d'avance				
Maintenance informatique – Assurance – honoraire	1			1
TOTAL	1	-	-	1

* L'augmentation se rapporte aux frais d'émissions, d'une part sur l'emprunt type Schuldschein pour 250 millions émis le 29 juin 2016 et d'autre part sur le nouveau crédit syndiqué de 700 millions émis le 21 juillet 2016. La diminution correspond à l'amortissement de la période des frais d'émission d'emprunt.

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2016	2015
Actif		
Diminution des créances ⁽¹⁾	45	35
Augmentation des dettes ⁽²⁾	3	4
TOTAL	48	39
Passif		
Augmentation des créances ⁽²⁾	12	11
Diminution des dettes ⁽²⁾	13	6
TOTAL	25	17

(1) Valorisation se rapportant, aux swaps de change, banque, en tenant compte de la dévaluation du bolivar.

(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)	2016	2015
Créances rattachées à des participations	-	-
Clients et comptes rattachés	1	1
Valeurs mobilières de placement	-	-
Disponibilités	2	1
TOTAL	3	2

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2016	2015
Emprunt obligataire	8	9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1	1
Emprunts et dettes financières divers	6	7
Fournisseurs et comptes rattachés	7	4
Dettes fiscales et sociales	8	7
Autres dettes	1	1
TOTAL	31	29

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Rubriques et postes (en millions d'euros)	31 décembre 2015	Affectation du résultat Distribution ⁽²⁾	Augmentation, réduction du capital	Autres	Résultats 2016	31 décembre 2016
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	230 816 848		2 862 997			233 679 845
Capital en valeur	462		5			467
Primes d'émission, d'apport, de fusion	655		27			682
Réserve légale	46					46
Réserves réglementées	-					-
Autres réserves	-					-
Report à nouveau	208	(55)				153
Résultat de l'exercice	137	(137)			207	207
Provisions réglementées	1			1		2
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 509	(192)	32	1	207	1 557

(1) La valeur nominale est de 2 euros.

Au 31 décembre 2016, Edenred SA détient 1 805 374 actions propres, soit 0,77% du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016, suivant un contrat de liquidité et suivant des actions affectées à des plans déterminés (Note 8).

(2) Dividendes de 192 millions d'euros mis en paiement le 15 juin 2016.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015 (PDG)	Plan 2016
Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	-	-	-	-	-
Date d'exercibilité des options	07/08/2014	12/03/2015	28/02/2016	-	-	-	-	-
Date d'expiration	06/08/2018	11/03/2019	27/02/2020	-	-	-	-	-
Prix d'exercice (en euros)	13,69	18,81	19,03	-	-	-	-	-
Juste valeur IFRS 2 (en euros)	2,62	5,07	4,25	-	-	-	-	-
Conditions d'acquisition	condition de présence au 06/08/2014 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	condition de présence au 11/03/2015 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	condition de présence au 27/02/2016 sauf cas particuliers prévus dans le règlement du plan	-	-	-	-	-
Nombre d'options attribuées à l'origine	4 235 500	611 700	382 800	-	-	-	-	-
Nombre d'options annulées depuis l'origine	426 750	10 350	12 000	-	-	-	-	-
Nombre d'options exercées depuis l'origine	2 784 749	144 900	21 000	-	-	-	-	-
Nombre d'options restantes au 31 décembre *	1 024 001	456 450	349 800	-	-	-	-	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015 (PDG)	Plan 2016
Date d'attribution	06/08/2010	11/03/2011	27/02/2012	18/02/2013	17/02/2014	20/02/2015	09/12/2015	04/05/2016
Date d'acquisition	07/08/2013 ⁽¹⁾	12/03/2014 ⁽²⁾	28/02/2015 ⁽³⁾	19/02/2016 ⁽⁴⁾	18/02/2017 ⁽⁵⁾	21/02/2018 ⁽⁶⁾	10/12/2018	04/05/2019 ⁽⁷⁾
Juste valeur IFRS 2 pour les résidents fiscaux français (en euros)	12,46	18,65	18,69	19,72	14,12	16,08	8,19	15,04
Juste valeur IFRS 2 pour les non-résidents fiscaux français (en euros)	11,82	17,78	17,61	19,18	14,58	15,91	-	15,04
Conditions d'acquisition	1/3 sur EBIT 2010 et VE 2010	1/3 sur FFO 2011 et VE 2011	1/3 sur FFO 2012 et VE 2012	40% FFO 2013-2015, 40% VE 2013-2015, performance relative TSR 2013-2015	40% FFO 2014-2016, 40% VE 2014-2016, performance relative TSR 2014-2016	40% FFO 2015-2017, 40% VE 2015-2017, performance relative TSR 2015-2017	37,5% FFO 2015-2017, 37,5% VE 2015-2017, performance relative TSR 2015-2017	37,5% FFO 2016-2018, 37,5% VE 2016-2018, performance relative TSR 2016-2018
	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 2012 et VE 2012	1/3 sur FFO 2013 et VE 2013	1/3 sur FFO 2014 et VE 2014					
Nombre d'actions attribuées à l'origine	912 875	805 025	867 575	845 900	824 000	800 000	137 363	990 080
Nombre d'actions acquises au 31 décembre	857 988	747 313	259 716	211 940	600	-	-	-
Nombre d'actions annulées depuis l'origine	54 887	57 712	81 061	251 990	176 175	167 084	-	12 800
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2016	-	-	526 798	381 970	647 225	632 916	137 363	977 280

(1) Livraison des actions le 7 août 2013 pour les résidents fiscaux français et le 7 août 2015 pour les non-résidents fiscaux français.

(2) Livraison des actions le 12 mars 2014 pour les résidents fiscaux français et le 12 mars 2016 pour les non-résidents fiscaux français.

(3) Livraison des actions le 28 février 2015 pour les résidents fiscaux français et le 28 février 2017 pour les non-résidents fiscaux français.

(4) Livraison des actions le 19 février 2016 pour les résidents fiscaux français et le 19 février 2018 pour les non-résidents fiscaux français.

(5) Livraison des actions le 18 février 2017 pour les résidents fiscaux français et le 18 février 2019 pour les non-résidents fiscaux français.

(6) Livraison des actions le 21 février 2018 pour les résidents fiscaux français et le 21 février 2020 pour les non-résidents fiscaux français.

(7) Livraison des actions le 4 mai 2019 pour tous les bénéficiaires, résidents et non-résidents fiscaux français.

* Après levée de 8 500 options entre le 15 décembre et le 31 décembre 2016 validée par le Conseil d'administration postérieurement à la clôture.

NOTE 15 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Dettes financières				
Emprunts Obligataires ^{(1) (3)}	1 743	518	363	862
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	1	1		
Emprunts et dettes financières divers ^{(2) (3)}	1 349	1 199	150	
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	9	9		
Dettes diverses				
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	10	10		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes ⁽³⁾	1	1		
Produits constatés d'avance ⁽³⁾				
TOTAL DES DETTES	3 113	1 738	513	862

(1) Emprunts Obligataires souscrits en 2010, 2012, 2013, 2015 et en 2016 pour 250 millions d'euros sur un emprunt type Schuldschein.

(2) Concernent les comptes courants financiers et emprunts avec nos filiales.

(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises suivantes :

Dettes par devises	
EUR	2 732
GBP	194
MXN	72
CZK	54
JPY	22
SEK	10
HUF	4
USD	11
RON	10
CHF	4
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	3 113

NOTE 16 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts	À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 714	10	1 704
Prêts			
Autres immobilisations financières	53		53
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	10	6	4
Autres créances	156	126	30
Charges constatées d'avance	1	1	
TOTAL DES CRÉANCES	1 934	143	1 791

Dont contre-valeur en euros des devises suivantes :

Créances par devises	
EUR	1 882
HUF	30
PLN	6
RUB	4
USD	3
ZAR	3
HKD	3
Autres devises	3
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 934

NOTE 17 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES *

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Actif		
Participations	2 500	2 477
Créances rattachées à des participations	1 714	1 714
Autres titres immobilisés	3	3
Créances clients et comptes rattachés	10	10
Autres créances	119	22
Passif		
Emprunts et dettes financières divers	1 347	1 239
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4	2
Résultat		
Produits de participation	224	239
Autres produits financiers	1	1
Charges financières	24	26

* Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 18 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
France	7	7
TOTAL FRANCE	7	7
International	23	23
TOTAL INTERNATIONAL	23	23
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	30	30

NOTE 19 RÉMUNÉRATION ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Membres de direction (comex) (hors charges) et Conseil d'administration	8	7
Effectif rémunéré par l'entreprise		
Statut des salariés		
Cadres	166	179
Agents de maîtrise	5	6
Employés (stagiaires)	6	10
Apprentis & contrats de professionnalisation	5	5
TOTAL	182	199

L'effectif total salarié de la Société est de 182 dont 6 personnes refacturées à des filiales.

Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) correspondant aux rémunérations éligibles de l'année civile 2016 a été constaté pour un montant de 49 000 euros. Conformément à la recommandation de l'Autorité des normes comptables, le produit correspondant a été

porté au crédit du compte 649 – Charges de personnel. Le produit du CICE, propre à l'entreprise, comptabilisé au titre de l'exercice vient en diminution des charges d'exploitation et est imputé sur l'impôt sur les sociétés dû au titre de cet exercice.

Ce crédit d'impôt a été utilisé pour financer un recrutement, avec la création d'un poste.

NOTE 20 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
Produits financiers de participation	224	239
Dividendes reçus des filiales	188	194
Produits sur prêts et créances internes	36	45
Autres intérêts et produits assimilés	10	8
Produits sur comptes courants	1	1
Intérêts sur swap de taux & change	6	5
Autres intérêts	3	2
Reprises de provisions financières	47	66
Reprises de provisions sur titres de participations	44	41
Reprises de provisions sur autres créances	1	8
Reprises de provisions sur risques et charges	2	17
Différence positive de change	4	1
PRODUITS FINANCIERS	285	314
Intérêts et charges assimilés	(58)	(61)
Intérêts sur emprunts obligataires	(42)	(41)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit		
Intérêts sur dettes financières diverses	8	6
Intérêts sur comptes courants	(4)	(3)
Intérêts sur emprunt filiales	(20)	(23)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(11)	(59)
Dotations de provisions sur titres de participations	(10)	(54)
Dotations de provisions sur prêts		
Dotations de provisions sur actif circulant		
Dotations aux amortissements prime emprunts obligataires	(1)	
Dotations de provisions sur risques et charges		(5)
Différence négative de change	(3)	(4)
CHARGES FINANCIÈRES	(72)	(124)
RÉSULTAT FINANCIER	213	190

NOTE 21 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2016 avant impôt est de 15 millions d'euros. Il s'explique principalement par :

(en millions d'euros)	2016	2015
Plus et moins-values/cessions sur opération en capital	(1)	(36)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières	(1)	
Produits exceptionnels divers	32	2
Charges exceptionnelles diverses	(1)	(1)
Dotations exceptionnelles financières		
Dotations exceptionnelles risques & charges	(14)	(2)
Dotations aux provisions sur risques filiales		
Reprises exceptionnelles risques & charges		4
Reprises de provisions pour risques filiales		
TOTAL DU RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	15	(33)

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 bénéficiaire pour un montant de 5 millions d'euros.

La charge/(crédit) d'impôt s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôt sur le résultat courant	(7)	(5)
impôt sur le résultat exceptionnel	10	(3)
Impôt sur les bénéfices *	(2)	1

* Ce poste comprend : la contribution additionnelle à l'impôt société de 3% au titre des montants distribués dont la mise en paiement est intervenue depuis le 15 septembre 2016, pour un montant de 4,5 millions d'euros, (6) millions d'euros de boni intégration fiscale, et (0,5) millions d'euros de dégrèvement d'impôt se rapportant à un contrôle fiscal.

Le solde des impôts différés actifs potentiels provenant de différences d'imposition (y compris les reports déficitaires) s'élève au 31 décembre 2016 à un montant net de 61 millions d'euros.

B. Périmètre d'intégration fiscale

L'option pour le régime de l'intégration fiscale (article 223A du CGI), et l'accord des filiales rentrant dans le périmètre, ont été déposés à la Direction des Grandes Entreprises, le 18 mars 2011. L'option pour le régime a pris effet au 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 2016, le périmètre d'intégration fiscale est le suivant :

- Saminvest
- ASM
- Edenred France
- Veninvest Quattro
- Veninvest Cinq
- Veninvest Huit
- Servicarte
- Veninvest Neuf
- Edenred Corporate Paiement
- Veninvest Onze
- Veninvest Douze
- Veninvest Quatorze
- Veninvest Quinze
- Veninvest Seize
- GABC
- Edenred paiement

C. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni de 6 millions d'euros dans les comptes d'Edenred SA.

L'impôt Groupe s'élève à 2 millions sur lequel ont été imputés les crédits impôts rattachés aux retenues à la source.

En l'absence d'intégration fiscale, l'impôt théorique d'Edenred SA aurait été de 0,7 million 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 2016 est le suivant :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagement de travaux					
Avals, cautions et garanties données ⁽¹⁾	10	11		21	9
Garanties sur emprunts bancaires ⁽²⁾	11	81		92	12
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	21	92	-	113	21

(1) Cette ligne correspond aux cautions pour le compte de filiales en faveur d'établissements financiers pour un montant de 10 millions d'euros et aux engagements d'achats donnés pour 11 millions d'euros ayant trait aux appels de fonds liés à la prise de participation dans le fonds d'investissement Partech international VI, Partech VII et Partech II.

(2) Cette ligne correspond aux garanties sur emprunts pour des filiales en faveur d'établissements financiers.

Instruments financiers de couverture

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2016, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 Valeur nominale	Échéance 2017
Ventes à terme et swaps de change		
ZAR	3	3
USD	1	1
RUB	4	4
HKD	2	2
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	10	10
Achats à terme et swaps de change		
GBP	204	204
MXN	41	41
CZK	39	39
RON	10	10
JPY	21	21
SEK	4	4
HUF	4	4
CHF	3	3
USD	2	2
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	328	328
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	338	338

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 2016, la juste valeur de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 10 millions d'euros.

Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, 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)	2016 Notionnel	2017	2018	Au-delà
Swaps de taux emprunteur taux fixe EUR Euribor/taux fixe	50			50
Swaps de taux emprunteur taux variable Taux fixe/EUR Euribor	1 382	500		882
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	1 432	500	-	932

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 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif net de 28 millions d'euros.

NOTE 24 FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016

Filiales et participations	Devises	<u>(en milliers de monnaie locale)</u>			<u>Valeur comptable des titres détenus</u>		
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
A – Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société Edenred SA							
1 – Filiales (50% au moins du capital détenu par la société Edenred SA)							
a) Filiales françaises							
EDENRED France 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	464 967	18 250	100,00%	641 997	641 997	
VENINVEST QUATTRO 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	2 197		100,00%	6 444	521	5 923
VENINVEST CINQ 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	7 381	(6 640)	100,00%	7 381	303	7 078
VENINVEST HUIT 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	6 789	(5 208)	100,00%	6 789	2 325	4 464
ASM 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	306 267	1 213	100,00%	306 267	306 267	
SAMINVEST 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	3 060	306	60,00%	276 760	276 760	
VENINVEST NEUF 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	5 594	(4 096)	100,00%	5 594	857	4 737
EDENRED CORPORATE PAYMENT 166-180 Bld Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	5 000	(15)	100,00%	5 000	5 000	
VENINVEST ONZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	1 123		100,00%	5 485	1 133	4 352
VENINVEST DOUZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	9 454	(6 187)	100,00%	9 454	2 647	6 807
VENINVEST SEIZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	1 893		100,00%	12 388	1 256	11 132

(en milliers d'euros)

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2016
466 742		151 175	151 175	63 180	63 180	39 454	1,00000
		-	-	(1 680)	(1 680)	-	1,00000
		-	-	(440)	(440)	-	1,00000
		-	-	741	741	-	1,00000
		-	-	16 775	16 775	7 243	1,00000
		-	-	1 592	1 592	33 485	1,00000
		-	-	(645)	(645)	-	1,00000
		-	-	(8)	(8)	-	1,00000
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000
		-	-	(616)	(616)	-	1,00000
		-	-	(643)	(643)	-	1,00000

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus		
					Brute	Nette	Provisions
<i>b) Filiales étrangères</i>							
EDENRED BELGIUM Av. Herrmann Debroux 44 1160 Bruxelles	EUR	36 608	192 335	100,00%	893 415	893 415	
EDENRED Portugal SA Edificio Adamastor, Torre B Av D.Joao II 1990-077 Lisboa	EUR	2 030	6 111	50,00%	6 765	6 765	
EDENRED DEUTSCHLAND GmbH (Allemagne)	EUR	1 520	7 099	100,00%	26 651	26 651	-
EDENRED ESPANA SA (Espagne)	EUR	11 544	26 216	100,00%	53 141	53 141	
EDENRED INDIA PVT LTD (Inde) *	INR	246 131	278 003	94,90%	14 001	9 786	4 215
EDENRED SINGAPORE Pte Ltd (Singapour)	SGD	48 000	(32 199)	100,00%	36 335	11 967	24 368
SURFGOLD INDIA PVT LTD (Inde) *	INR	215 898	(40 068)	100,00%	10 437	2 797	7 640
CESTICKET SERVICES C.A. (Venezuela)	VEF	6 000	1 019 848	57,00%	16 309	16 309	
INVERSIONES DIX VENEZUELA SA	VEF	1 235 593	65 584	100,00%	20 861	1 900	18 961
BIG PASS (Colombie)	COP	1 514 440	1 416 692	100,00%	12 759	8 056	4 703
BARCLAYS VOUCHERS CO LTD 10F, Hulic Kandabashi bldg, Tokyo	JPY	100 000	313 239	100,00%	29 624	29 624	-
2 – Participations (10 à 50% du capital détenu par la société Edenred SA)							
<i>a) Sociétés françaises</i>							
<i>b) Sociétés étrangères</i>							
3 – Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)							
<i>a) Sociétés françaises</i>							
<i>b) Sociétés étrangères</i>							
EDENRED POLSKA Sp Zo.o. (Pologne)	PLN	18 170	(9 789)	5,00%	4 682	243	4 439
EDENRED Italie SRL Via GB Pirelli 19 Milano Italia	EUR	5 959	39 942	1,70%	16 717	16 368	349
EDENRED BRESIL PARTICIPACOES SA Av. Das Nacoes Unidas, 7815 Sao Paulo Brazil	BRL	872 477	732 031	8,46%	20 130	20 130	

<i>(en milliers d'euros)</i>							
Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2016
664 458		41 349	41 349	102 845	102 845	93 050	1,00000
	-	7 100	7 100	(95)	(95)	-	1,00000
		10 970	10 970	1 590	1 590	-	1,00000
65 078		15 405	15 405	15 477	15 477	9 422	1,00000
		357 783	4 812	8 348	112	-	74,34990
		10 902	7 136	(893)	(585)	-	1,52770
	-	2 776 572	37 345	(28 363)	(381)	-	74,34990
		5 852 403	10 737	1 182 949	2 170	789	545,08590
		-	-	62 229	114	-	545,08590
		10 881 516	3 222	951 062	282		3 377,27570
		601 317	4 997	1 090	9	-	120,32560
		9 430	2 161	(6 086)	(1 395)	-	4,36290
295 000		1 102 313	1 102 313	88 197	88 197	888	1,00000
	-	-	-	425 599	110 233		3,86090



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 <i>(en pourcentage)</i>	Brute	Nette	Provisions
B – Autres filiales et participations dont la valeur d’inventaire n’excède pas 1% du capital de la société Edenred SA							
a) Filiales françaises							
SERVICARTE 166-180 Bld Gabriel Peri 92240 Malakoff	EUR	610	61	100,00%	2 799	2 799	
GABC 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	20		100,00%	760	760	
LCCC 32 Ter BLD Ornano 93200 Saint-Denis	EUR	188	9	44,32%	1 141	1 141	
VENINVEST QUINZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	155		100,00%	4 570	158	4 412
VENINVEST QUATORZE 166-180 BLD Gabriel Péri 92240 Malakoff	EUR	4 570	(3 284)	100,00%	4 570	4 424	146
ACTIVITIZ 4 bis rue Saint-Saveur 75002 PARIS *	EUR	49	(21)	9,89%	250	-	250
LUCKY CART SAS	EUR	389	544	13,04%	475	475	-
INVEX	EUR	126	877	9,73%	360	90	270
TIM TALENT	EUR	2	1 016	24,99%	354	354	-
ZEN CHEF	EUR	1	4 309	15,27%	2 400	2 400	
b) Sociétés étrangères							
EDENRED AUSTRIA GmbH Am Euro Platz 1, A-1120 Wien (Autriche)	EUR	1 600	110	100,00%	1 589	1 589	
EDENRED NORTH AMERICA INC	USD	15 616	17 275	100,00%	333	333	
EDENRED BULGARIA AD 137 Tzarigradsko Shausse Blvd Sofia 1784, Bulgaria	BGN	2 841		50,00%	1 272	1 272	-
WESTWELL GROUP SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	USD	1 864	(62)	100,00%	2 209	2 209	
EDENRED FINLAND OY Elimaenkatu15 00510 Helsinki	EUR	6 536	(4 998)	33,55%	6 502	6 502	
EDENRED PERU SA (Perou)	PEN	940	(468)	67,00%	1 729	1 118	611
EDENRED PANAMA SA	PAB	1 250	(1 438)	100,00%	1 024	-	1 024
EDENRED SOUTH AFRICA (PROPRIETARY) Ltd (Afrique du Sud)	ZAR	5 000	(45 560)	74,00%	424	424	
EDENRED MAROC SAS 110 BD Zerktoouni-Casablanca	MAD	8 000	(5 550)	83,67%	2 521	509	2 012
EDENRED s.a.l (Liban) SID EL BAUCHRIEH BEYROUTH	LBP	3 250 000	(3 939 497)	80,00%	1 559	274	1 285

(en milliers d'euros)

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfique 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 2016	
		11 998	11 998	(1 196)	(1 196)	760	1,00000	
		-	-	195	195		1,00000	
		144 865	144 865	1 332	1 332	355	1,00000	
		-	-	(5)	(5)	-	1,00000	
		-	-	2 851	2 851	-	1,00000	
		1 926	1 926	105	105	-	1,00000	
		1 779	1 779	(1 398)	(1 398)		1,00000	
		51	51	(439)	(439)		1,00000	
		185	185	(207)	(207)		1,00000	
		1 898	1 898	(1 906)	(1 906)	-	1,00000	
		-	1 527	1 527	66	66	1,00000	
		-	1 231	1 112	(917)	(829)	-	1,10660
		-	3 481	1 780	206	105	-	1,95580
		-	-	-	2 799	2 529	1 570	1,10660
		12 839	12 839	965	965	-	1,00000	
		-	-	-	19	5	-	3,73430
		-	-	-	-	-	-	1,10660
2 885	-	26 628	1 636	6 043	371	-	16,27530	
	-	4 660	429	(1 600)	(147)	-	10,85080	
250	-	1 126 769	673	(23 094)	(14)	-	1 673,34250	



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
ACCENTIV' SHANGHAI COMPANY (Chine)	CNY	7 041	(5 838)	100,00%	650	650	
EDENRED COLOMBIA S.A.S Calle 72# 10-07 Edificio Liberty Piso 2 Bogota Colombia	COP	250 818	1 577 876	97,12%	3 165	444	2 721
EDENRED SUISSE SA	CHF	2 500	(606)	100,00%	2 456	1 627	829
SAVINGSTAR	USD	27 646	(29 368)	6,88%	3 887	3 887	
IZICARD *	EUR	118	765	41,27%	699	433	266
LAUNCHPAD	GBP	0	2 320	13,16%	1 060	1 060	
EDENRED PARTNERS CAPITAL	GBP	5	2 035	10,00%	2 677	2 677	
EDENRED MAGYARORSZAG KFT (Hongrie)	HUF	89 000	244 491	1,69%	373	-	373
VOUCHERS SERVICES SA 33 Avenue Galatsiou 11141 Athens Greece	EUR	500	167	1,70%	0	0	
EDENRED UK GROUP LIMITED 50 Vauxhall Bridge Road, London SW1V 2RS UK	GBP	13 394	50 344	1,70%	3 117	3 117	
EDENRED SWEDEN Liljeholmsstranden 3 105 40 Stockholm	SEK	9 974	10 751	1,70%	897	897	-
LUNCHEON TICKETS SA José Enrique Rodo 2123, Montevideo Uruguay	UYU	5 236	4 443	1,74%	231	231	
EDENRED ROMANIA SRL CAL. Serban Voda nr.133 Bucarest	RON	73 162	7 843	1,70%	4 426	2 630	1 796
EDENRED SLOVAKIA (Slovaquie)	EUR	664	96	1,70%	309	309	
EDENRED KURUMSAL COZ.A.S (Turquie)	TRY	2 980	7 859	1,70%	55	55	
G LOG SERVICOS DE GESTAO DE DISTRIBUICAO LTDA (Brésil)	BRL	10	934	1,70%	1	1	
TICKETSEG – CORRETORA DE SEGUROS S/A (Brésil)	BRL	2 526	189	0,43%	8	8	
ACCENTIV SERVICOS TECNOLOGIA DA INFORMACAO S/A	BRL	21 114	(2 755)	0,31%	387	32	355
EDENRED CZ S.R.O Na Porici 5, Praha 1, Czech Republic	CZK	13 500	335 140	1,70%	725	725	

(en milliers d'euros)

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos (monnaie locale)	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéficié ou (perte) du dernier exercice clos (monnaie locale)	Résultats, Bénéficié ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2016
-		33 271	4 527	(2 053)	(279)	-	7,34940
-	-	-	-	(2 347 911)	(695)	-	3 377,27570
-	261	239	239	60	55	-	1,09010
-	6 866	6 205	6 205	(4 422)	(3 996)	-	1,10660
-	32	32	32	(450)	(450)	-	1,00000
-	1 367	1 669	1 669	(1 684)	(2 056)	-	0,81890
-	367	448	448	20	24	57	0,81890
-	614 157	1 972	1 972	(53 307)	(171)	-	311,47720
-	8 986	8 986	8 986	3 488	3 488	39	1,00000
-	14 711	17 964	17 964	9 956	12 158	131	0,81890
-	91 758	9 693	9 693	8 474	895	11	9,46660
-	367 328	11 017	11 017	167 752	5 031	70	33,34100
-	80 650	17 959	17 959	26 504	5 902	42	4,49080
-	9 973	9 973	9 973	2 432	2 432	55	1,00000
-	42 717	12 781	12 781	28 816	8 622	107	3,34230
-	5 113	1 324	1 324	525	136	-	3,86090
-	1 205	312	312	1 267	328	1	3,86090
-	32 973	8 540	8 540	(9 128)	(2 364)	-	3,86090
-	468 247	17 320	17 320	119 165	4 408	142	27,03440



ÉTATS FINANCIERS

6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes

Filiales et participations	<u>(en milliers de monnaie locale)</u>			<u>Valeur comptable des titres détenus</u>			
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brute	Nette	Provisions
3 – Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)							
<i>A – Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital</i>							
a) Filiales françaises (ensemble)					1 283 559	1 239 066	44 493
b) Filiales étrangères (ensemble)					1 161 827	1 097 152	64 675
<i>B – Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital</i>							
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)					17 679	12 601	5 078
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)					44 286	33 014	11 272
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 24)					2 507 351	2 381 833	125 518

* Bilans clos au 31/03/2016.

(en milliers d'euros)

Prêts et avances consentis par Edenred SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Edenred SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats, bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos <i>(monnaie locale)</i>	Résultats, Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Edenred SA au cours de l'exercice	Taux de change moyen cumulé 2016
466 742	-					80 182	
- 1 024 536	-					104 149	
-	-					1 115	
3 135	-					2 225	
1 494 413	-					187 671	

NOTE 25 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2016	2015	2014	2013	2012
1 – Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	467	462	458	452	452
Nombre d'actions émises ⁽¹⁾	233 679 845	230 816 848	228 811 546	225 897 396	225 897 396
Nombre d'obligations convertibles en actions					
2 – Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	30	30	29	31	26
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	225	156	64	356	68
Impôt sur les bénéfices	2	(1)	5	8	10
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	207	137	41	414	56
Montant des bénéfices distribués ⁽²⁾	144	191	191	185	185
3 – Résultats par action (en euros)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,96	0,68	0,28	1,58	0,30
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,89	0,59	0,18	1,83	0,25
Dividende net attribué à chaque action	0,62	0,84	0,84	0,83	0,82
4 – Personnel					
Nombre de salariés ⁽³⁾	171	195	179	174	160
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux	(21)	(22)	(19)	(29)	(18)
Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.	(14)	(17)	(15)	(11)	(10)

(1) En date du 15 décembre 2016 pour les besoins d'arrêté des flux financiers liés au capital de la clôture 2016.

(2) Proposé au titre de l'année 2016 sur une base de 231 882 971 actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2016.

(3) Effectif moyen au 31 décembre 2016.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	276	7.3 ACTIONNARIAT	288
7.1.1 Dénomination sociale	276	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	288
7.1.2 Registre du commerce et des sociétés et code APE	276	7.3.2 Dividendes	291
7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	276	7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED	291
7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	276	Marché des actions Edenred	291
7.1.5 Objet social	276	Cours de Bourse de l'action Edenred et volumes de transactions (code ISIN FR0010908533) sur le marché d'Euronext	292
7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ	277	Établissement assurant le service financier	292
7.2.1 Description des actions de la Société	277		
7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	281		
7.2.3 Capital et opérations financières autorisées	285		
7.2.4 Titres donnant accès au capital	286		
7.2.5 Titres non représentatifs du capital	287		
7.2.6 Capital – Évolution du capital	287		



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 Renseignements sur la Société

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE

La Société a pour dénomination sociale « Edenred ».

7.1.2 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET CODE APE

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro d'identification 493 322 978 RCS Nanterre. Le code APE de la Société est 6420Z.

7.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été constituée le 14 décembre 2006 pour une durée de 99 ans, sous la forme d'une société par actions simplifiée et a été transformée en société anonyme le 9 avril 2010.

7.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Le siège social de la Société est situé au 166 à 180, boulevard Gabriel Péri, 92 240 Malakoff, France.

Téléphone : +33 (0)1 74 31 75 00.

Edenred est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, régie notamment par les dispositions du Code de commerce.

7.1.5 OBJET SOCIAL

L'objet social est décrit à l'article 3 des statuts de la Société, disponibles sur demande au siège ou accessibles sur le site www.edenred.com/fr/investisseurs-et-actionnaires.

La Société a pour objet, tant en France qu'à l'étranger, pour son propre compte ou pour le compte de tiers :

- la conception, la réalisation, la promotion, la commercialisation et la gestion de titres de services, quel que soit le support, physique ou dématérialisé, et plus généralement de toutes prestations, dans les domaines des avantages aux salariés et aux citoyens, de la récompense et de la fidélisation, et de la gestion de frais professionnels ;
- l'activité de conseil, de réalisation, de promotion et d'exploitation de tous systèmes d'informations nécessaires au développement et à la mise en œuvre des titres et des opérations mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la gestion des transactions financières afférentes à celles-ci ;
- l'activité de conseil, d'analyse et d'expertise en matière d'évaluation des moyens administratifs, techniques et financiers nécessaires au développement et à la mise en œuvre de politique de titres de services et plus généralement des opérations mentionnées ci-dessus ;
- la prise de participation, par tous moyens, dans toutes sociétés ou tous groupements, français ou étrangers ayant un objet similaire ou connexe ;
- toutes relations et communications publiques, organisation de colloques et séminaires, réunions, conventions et spectacles et événements se rapportant aux opérations mentionnées ci-dessus ;
- le financement et la gestion de la trésorerie à court, moyen ou long terme des sociétés qu'elle contrôle ou qui sont placées sous le même contrôle qu'elle et à cet effet la conclusion de tous emprunts en France ou à l'étranger, en euros ou en devises, l'octroi de tous prêts et avances, en euros ou en devises et la

conclusion de toutes opérations de trésorerie, de placement et de couverture ;

- et généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement, à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes et susceptibles d'en faciliter la réalisation.

Pour réaliser cet objet, la Société peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'ils

soient, et notamment par voie de création de sociétés nouvelles, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, d'acquisition, de fusion dès lors qu'ils contribuent ou peuvent contribuer, facilitent ou peuvent faciliter la réalisation des activités ci-dessus définies ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux, industriels ou financiers de la Société, de ses filiales ou des entreprises avec lesquelles elle est en relations d'affaires.

7.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

7.2.1 DESCRIPTION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

7.2.1.1 Nature, catégorie et admission à la négociation – code ISIN

Au 31 décembre 2016, le capital de la Société est composé de 233 688 345 actions d'une valeur nominale de deux (2) euros chacune, entièrement libérées.

Les 233 688 345 actions sont des actions ordinaires donnant droit à toute distribution de dividende, d'acompte sur dividende, ou de réserve ou somme assimilée.

La totalité des actions de la Société est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment A).

Le code ISIN de la Société est FR0010908533 et son mnémonique est EDEN.

7.2.1.2 Droit applicable et tribunaux compétents

Les actions de la Société sont soumises à la législation française.

Les tribunaux compétents en cas de litige avec la Société sont ceux du lieu du siège social de la Société lorsque la Société est défenderesse et sont désignés en fonction de la nature des litiges lorsque la Société est demanderesse, sauf disposition contraire du Code de procédure civile.

7.2.1.3 Forme des actions et modalités d'inscription en compte

Les actions de la Société pourront revêtir la forme nominative, pure ou administrée, ou au porteur, au choix des actionnaires.

En application des dispositions de l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les actions de la Société, quelle que soit leur forme, sont dématérialisées et sont, en conséquence, obligatoirement inscrites en comptes tenus, selon le cas, par la

Société ou un prestataire habilité. Les droits des titulaires sont représentés par une inscription en leur nom dans les livres :

- de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative pure ;
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix et de Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3), mandaté par la Société, pour les titres inscrits sous la forme nominative administrée ; et
- d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur.

L'ensemble des actions de la Société est admis aux opérations d'Euroclear France en qualité de dépositaire central et aux systèmes de règlement-livraison.

Les actions se transmettent par virement de compte à compte et le transfert de leur propriété résulte de leur inscription au compte titres de l'acquéreur, conformément aux dispositions des articles L. 211-15 et L. 211-17 du Code monétaire et financier.

Le service des titres et le service financier des actions de la Société sont assurés par Société Générale Securities Services (32, rue du Champ-de-Tir, BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3).

7.2.1.4 Droits attachés aux actions

Les actions de la Société sont, dès leur création, soumises à toutes les stipulations des statuts de la Société. En l'état actuel de la législation française et des statuts de la Société, les principaux droits attachés aux actions de la Société sont décrits ci-après.

Droit à dividendes

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé au moins cinq pour cent (5%) pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

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.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société peut accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de leur mise en paiement sont prescrits et doivent, passé ce délai, être reversés à l'État.

L'Assemblée générale a la faculté de prélever, sur ce bénéfice, avant toute distribution de dividende, les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

L'Assemblée générale peut aussi décider la distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, conformément à la loi. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes sur lesquels le prélèvement interviendra.

Cependant, hors le cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Les dividendes versés à des non-résidents sont soumis à une retenue à la source en France (cf. la section 7.2.1.8 du présent Document de Référence page 280).

Droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, l'article 24 des statuts de la Société prévoit que, dans certaines circonstances, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué aux actions.

Ainsi, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En outre en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession,

de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent article. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la Société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

L'article 24 des statuts de la Société prévoit que lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, sous réserve du droit du nu-proprétaire de voter personnellement lorsqu'est requis par la loi un vote unanime des actionnaires.

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2016 est affiché en partie 7.3 ci-après.

Droit préférentiel de souscription de titres de même catégorie

En l'état actuel de la législation française, toute augmentation de capital en numéraire, immédiate ou à terme, ouvre aux actionnaires, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription pour la totalité de l'augmentation de capital ou pour une ou plusieurs tranches de cette augmentation et peut prévoir, ou non, un délai de priorité de souscription des actionnaires. Lorsque l'émission est réalisée par une offre au public ou par une offre réalisée par voie de placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 20% du capital social par an, le prix d'émission doit être fixé dans le respect des dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce.

En outre, l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide une augmentation de capital peut la réserver à des personnes nommément désignées ou à des catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées, en application de l'article L. 225-138 du Code de commerce.

L'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui décide ou autorise une augmentation de capital peut également la réserver aux actionnaires d'une autre société faisant l'objet d'une offre publique d'échange initiée par la Société en application de l'article L. 225-148 du Code de commerce. Les augmentations de capital par apports en nature au profit des apporteurs font l'objet d'une procédure distincte prévue à l'article L. 225-147 du Code de commerce.

Pendant la durée de la souscription, ce droit est négociable lorsqu'il est détaché d'actions elles-mêmes négociables. Dans le cas contraire, il est cessible dans les mêmes conditions que l'action elle-même. Les actionnaires peuvent renoncer à titre individuel à leur droit préférentiel de souscription, en application des articles L. 225-132 et L. 228-91 du Code de commerce.

Droit de participation aux bénéfices de la Société

Les actionnaires de la Société ont droit aux bénéfices dans les conditions définies par les articles L. 232-10 et suivants du Code de commerce.

Droit de participation à tout excédent en cas de liquidation

Chaque action, de quelque catégorie qu'elle soit, donne droit, dans la propriété de l'actif social et, le cas échéant, dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente, compte tenu s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, ou libéré ou non libéré.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Clause de rachat – Clause de conversion

Les statuts ne prévoient pas de clause de rachat ou de conversion des actions.

Identification des actionnaires

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi. À ce titre, la Société peut faire usage de toutes les dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires.

Franchissement de seuils

Toute personne venant à détenir ou à cesser de détenir, seule ou de concert, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société, dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi et les règlements.

De plus, outre les seuils prévus par la loi, en application de l'article 9 des statuts, toute personne venant à détenir, seule ou de concert, une fraction égale à un pour cent (1%) du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient.

À partir de ce seuil de 1%, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues à l'alinéa précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par multiple de 0,50% du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par multiple de 1% du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse. En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 3% du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

De plus, outre les seuils prévus par la loi, toute personne qui viendrait à détenir seule ou de concert un nombre d'actions représentant

plus du vingtième du capital ou des droits de vote de la Société, devra dans sa déclaration à la Société indiquer les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir en mentionnant les précisions visées au deuxième alinéa du VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

À l'issue de chaque période de douze mois suivant sa première déclaration, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à la fraction visée au paragraphe précédent, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Pour l'application des dispositions statutaires relatives aux franchissements de seuils, sont assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à déclaration, les actions ou droits de vote mentionnés à l'article L. 233-9 I du Code de commerce.

7.2.1.5 Restrictions à la libre négociation des actions

Aucune clause statutaire ne restreint la libre négociation des actions composant le capital de la Société. Une description détaillée des engagements pris par la Société et certains de ses actionnaires figure à la section 7.3.1 du présent Document de Référence page 288.

7.2.1.6 Réglementation française en matière d'offres publiques

La Société est soumise aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France relatives aux offres publiques obligatoires, aux offres publiques de retrait et à la procédure de retrait obligatoire.

Offre publique obligatoire

L'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et les articles 234-1 et suivants du Règlement général de l'AMF prévoient les conditions de dépôt obligatoire d'une offre publique visant la totalité des titres de capital et des titres donnant accès au capital ou aux droits de vote d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Offre publique de retrait et retrait obligatoire

L'article L. 433-4 du Code monétaire et financier et les articles 236-1 et suivants (offre publique de retrait), 237-1 et suivants (retrait obligatoire à l'issue d'une offre publique de retrait) et 237-14 et suivants (retrait obligatoire à l'issue de toute offre publique) du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers prévoient les conditions de dépôt d'une offre publique de retrait et de mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire des actionnaires minoritaires d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

7.2.1.7 Offre publique d'achat initiée par des tiers sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucune offre publique d'achat émanant de tiers n'a été lancée sur le capital de la Société durant le dernier exercice et l'exercice en cours.

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- **structure du capital** : cf. section 7.3.1 page 288 du Document de Référence qui présente la répartition du capital et des droits de vote et le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par les principaux actionnaires ;
- **restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote** : cf. section 7.2 page 278 du Document de Référence concernant les franchissements de seuils statutaires ;
- **participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance** : cf. section 7.3.1 page 288 du Document de Référence ;
- **accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique** : cf. section 5.4 du Document de Référence page 134 ;
- **système d'actionnariat du personnel quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier** : conformément à l'article L. 214-40 du Code monétaire et financier, le Conseil de surveillance des FCPPE décide des apports de titres aux offres d'achat et d'échange ;
- **règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts** : cf. section 5.2.2.1 page 118 du Document de Référence qui détaille les modalités de nomination et de remplacement des membres du Conseil d'administration. Il n'existe aucune règle spécifique applicable à la modification des statuts ;
- **accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle** : dette obligataire pour un total nominal de 1 275 millions d'euros susceptible d'être remboursée par anticipation en cas de changement de contrôle à l'initiative individuelle d'un investisseur obligataire (article 4 c – *Redemption at the option of the Bond Holders* – des prospectus obligataires des 4 octobre 2010, 21 mai 2012 et 23 octobre 2013).

7.2.1.8 Régime fiscal des actions

En l'état actuel de la législation française et sous réserve de l'application éventuelle des conventions fiscales internationales, la présente section résume les règles relatives à la retenue à la source française susceptible de s'appliquer aux dividendes versés par la Société. Les personnes concernées doivent néanmoins s'informer, auprès de leur conseiller fiscal habituel de la fiscalité s'appliquant à leur cas particulier. Les non-résidents fiscaux français doivent également se conformer à la législation fiscale en vigueur dans leur

État de résidence. Les résidents fiscaux français doivent par ailleurs se conformer à la législation fiscale française en vigueur.

(a) Retenue à la source sur les dividendes versés à des actionnaires dont la résidence fiscale est située hors de France

Les dividendes distribués par la Société font, en principe, l'objet d'une retenue à la source, prélevée par l'établissement payeur des dividendes, lorsque le domicile fiscal ou le siège social du bénéficiaire effectif est situé hors de France. Sous réserve de ce qui est dit ci-après, le taux de cette retenue à la source est fixé à (i) 21% lorsque le bénéficiaire est une personne physique domiciliée dans un État membre de l'Union européenne, ou dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale qui contient une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales (ii) 15% lorsque le bénéficiaire est un organisme sans but lucratif qui a son siège dans un tel État, qui serait imposé selon le régime de l'article 206-5 du Code général des impôts s'il avait son siège en France et qui remplit les critères prévus par les paragraphes 580 et suivants de l'instruction fiscale BOI-IS-CHAMP-10-50-10-40-, et à (iii) 30% dans les autres cas.

Sont exonérés de retenue à la source les revenus distribués aux organismes de placement collectif constitués sur le fondement d'un droit étranger situés dans un État membre de l'Union européenne ou dans un autre État ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales dont les stipulations permettent effectivement à l'administration d'obtenir des autorités de l'État dans lequel sont établis les organismes les informations nécessaires à la vérification que les organismes (i) lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de les investir, conformément à une politique d'investissement définie, dans l'intérêt de ces investisseurs, et (ii) présentent des caractéristiques similaires à celles d'organismes de placement collectif de droit français relevant de la section 1, des paragraphes 1, 2, 3, 5 et 6 de la sous-section 2, de la sous-section 3, ou de la sous-section 4 de la section 2 du chapitre IV du titre I^{er} du livre II du Code monétaire et financier.

Cette retenue à la source peut par ailleurs être réduite, voire supprimée, en application, notamment, des conventions fiscales internationales ou des dispositions de l'article 119 *ter* du Code général des impôts, applicable, sous certaines conditions, aux actionnaires personnes morales résidents de l'Union européenne.

En outre, sous réserve de remplir les conditions précisées dans la doctrine administrative publiée au BOI-RPPM-RCM-30-30-20-40, les personnes morales qui détiennent au moins 5% du capital de la Société peuvent sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de retenue à la source si leur siège de direction effective est situé soit dans un autre État membre de l'Union européenne, soit dans un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention d'élimination des doubles impositions comportant une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales.

Toutefois, les dividendes distribués par la Société feront l'objet d'une retenue à la source au taux de 75% à compter du 1^{er} janvier 2013, quelle que soit la résidence fiscale de l'actionnaire (sous réserve, le cas échéant, des dispositions plus favorables des conventions internationales) s'ils sont payés hors de France dans un État ou

territoire non coopératif au sens de l'article 238-0 A du Code général des impôts. La liste des États et territoires non coopératifs est publiée par arrêté interministériel et mise à jour annuellement.

Il appartient aux actionnaires concernés de se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel afin de déterminer notamment s'ils sont susceptibles de se voir appliquer la nouvelle législation relative aux États et territoires non coopératifs et/ou de bénéficier d'une réduction ou d'une exonération de la retenue à la source. Les actionnaires sont également invités à se renseigner sur les modalités pratiques d'application des conventions fiscales internationales, telles que notamment prévues par le BOI-INT-DG-20-20-20-20 relatif à la procédure dite « normale » ou dite « simplifiée » de réduction ou d'exonération de la retenue à la source.

(b) Prélèvements à la source sur les dividendes versés à des actionnaires personnes physiques dont la résidence fiscale est située en France

Les dividendes distribués par la Société à des personnes physiques résidentes fiscales de France sont, sous réserve de certaines exceptions, soumis à un prélèvement à la source non libératoire de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle le paiement a été réalisé. Ce prélèvement est effectué par l'établissement payeur des dividendes s'il est situé en France. Lorsque l'établissement payeur est établi hors de France, les revenus sont déclarés et le prélèvement correspondant payé par le contribuable lui-même dans un délai de 15 jours suivant le mois du paiement des revenus. Toutefois, lorsque l'établissement payeur est établi dans un État de l'Union européenne ou dans un

autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ayant conclu avec la France une convention fiscale qui contient une clause d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales, le prélèvement forfaitaire est acquitté soit par l'établissement payeur mandaté par le contribuable au service des impôts des non-résidents soit par le contribuable lui-même.

Le prélèvement ne s'applique pas aux revenus afférents à des titres détenus dans le cadre d'un plan d'épargne en actions (« PEA »).

Les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année, tel que défini au 1° du IV de l'article 1417 du Code général des impôts, est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement sous certaines conditions.

Par ailleurs, que le prélèvement de 21 % soit ou non applicable, le montant brut des dividendes distribués à des personnes physiques résidentes de France est également soumis aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5 % qui sont prélevés à la source et s'ajoutent à l'impôt sur le revenu.

Les personnes concernées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller fiscal habituel s'agissant des règles d'impôt sur le revenu.

Les dividendes sont imposés au barème progressif de l'impôt sur le revenu après application d'un abattement de 40%. Le prélèvement forfaitaire libératoire est imputable sur cet impôt ou restituable en cas d'excédent.

7.2.2 PROGRAMME DE RACHAT PAR EDENRED DE SES PROPRES ACTIONS

Le présent paragraphe constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

7.2.2.1 Autorisations données par l'Assemblée générale

Autorisations de rachat

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée générale du 4 mai 2016

a autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital de la Société. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois.

Le prix maximal d'achat a été fixé à 30 euros par action et est ajustable en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Les objectifs de ce programme sont détaillés dans le descriptif du programme de rachat d'actions publié sur le site internet de la Société conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

Ce programme de rachat a les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	Actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	10% (étant précisé que le nombre d'actions acquises par Edenred en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital d'Edenred)
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	20 073 628 actions (soit 10% du capital au 31 décembre 2015)
Montant global maximum du programme	602 208 840 euros
Prix d'achat unitaire maximum	30 euros
Durée du programme	18 mois soit jusqu'au 3 novembre 2017

Par ailleurs, le Conseil d'administration va soumettre à l'Assemblée générale du 4 mai 2017 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, qui privera d'effet celle précédemment accordée par l'Assemblée générale du 4 mai 2016, pour racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10% du nombre total des actions composant le capital de la Société (soit, à titre indicatif, 21 563 460 actions, soit 9,23% du capital, au 31 décembre 2016, dans la mesure où, à cette date, Edenred détenait 1 805 374 de ses actions représentant 0,77% du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2016) à un prix maximum d'achat de 30 euros par action. Le montant global affecté au programme de rachat ne pourra être supérieur à 646 903 800 euros sur cette base. Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée générale du 4 mai 2017, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'annulation ultérieure de tout ou partie des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée générale extraordinaire ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions de la Société 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 ;
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Edenred par un prestataire de services d'investissements agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

Ce programme sera également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Le Conseil d'administration, en cas d'opération portant sur les capitaux propres de la Société, pourra ajuster le prix maximal afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options, d'instruments financiers dérivés (à l'exclusion toutefois des cessions d'options de vente) négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués pendant 18 mois à compter du jour de l'Assemblée générale en date du 4 mai 2017, à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans le respect de la réglementation en vigueur, et jusqu'au 3 novembre 2018.

Autorisation d'annulation

Conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivantes du Code de commerce, l'Assemblée générale du 4 mai 2016 a autorisé, pour une durée de 24 mois, le Conseil d'administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10% du capital, par période de 24 mois.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'administration a décidé :

- le 10 février 2016 de procéder à une annulation de 503 913 actions, représentant environ 0,2% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat 2015 autorisé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015 et affectées à l'annulation ;
- le 21 juillet 2016 de procéder à une annulation de 45 886 actions, représentant environ 0,02% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat 2015 autorisé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015 et affectées à l'annulation ;
- le 15 décembre 2016 de procéder à une annulation de 260 731 actions, représentant environ 0,1% du capital social, qui avaient été acquises dans le cadre des programmes de rachat 2015 et 2016 autorisés respectivement par les Assemblées générales du 30 avril 2015 et du 4 mai 2016 et affectées à l'annulation.

7.2.2.2 Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2016

Au cours de l'exercice 2016, la Société a fait usage des autorisations conférées par l'Assemblée générale du 30 avril 2015 et du 4 mai 2016.

Au 31 décembre 2016, la Société détient directement et indirectement 1 805 374 actions, représentant 0,77% du nombre d'actions composant le capital social à cette date.

(a) Opérations réalisées hors contrat de liquidité

Au cours de l'exercice 2016, la Société a effectué les opérations suivantes :

- remise de 211 440 actions dans le cadre de la livraison d'actions de performance accordées à certains salariés et Mandataires sociaux au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance relatif aux bénéficiaires résidents fiscaux français en date du 18 février 2013 ;

- annulation de 810 530 actions Edenred pour un montant total de 15 831 433,71 euros aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant (i) de la levée des options acquises dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions et (ii) de l'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires non-résidents fiscaux française du plan du 11 mars 2011.

La Société n'a effectué aucun rachat d'action à des fins d'annulation ou d'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce au cours de l'exercice 2016.

(b) Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité

Le 2 novembre 2014, la Société avait confié à Oddo Corporate Finance l'animation de son titre sur le marché Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Ce contrat a pris fin le 30 septembre 2016.

À compter du 3 octobre 2016, la Société a confié à Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011. Au cours de l'exercice 2016, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a :

- acquis 3 561 639 actions à un cours moyen de 18,16 euros soit un montant global de 64 696 904 euros ; et
- cédé 3 742 351 actions à un cours moyen de 18,33 euros soit un montant global de 68 579 223 euros.

Au 31 décembre 2016, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas, la Société détient 69 288 actions à un cours moyen de 18,82 euros soit un montant global de 1,304 millions d'euros représentant 0,03% du capital.

En outre, le bilan de la Société comprend 5,617 millions d'euros de valeurs mobilières de placement et espèces au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2016.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

(c) Utilisation des autorisations données par l'Assemblée générale

Nature de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2016
Programme de rachat			
Assemblée générale du 30 avril 2015 (sixième résolution)	10% du capital à la date de réalisation Montant global : 724 263 435 Prix maximum de rachat : 35 euros	18 mois	Rachat pour attribution d'actions de performance 0 action Rachat pour annulation 0 action Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Oddo : 3 195 285 actions
Assemblée générale du 4 mai 2016 (vingtième résolution)	10% du capital à la date de réalisation Montant global : 602 208 840 Prix maximum de rachat : 30 euros	18 mois	Rachat pour attribution d'actions de performance 0 action Rachat pour annulation : 0 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Exane BNP : 1 089 474 actions Rachat dans le cadre du contrat de liquidité Oddo : 2 472 165 actions
Réduction de capital par annulation d'actions			
Assemblée générale du 30 avril 2015 (septième résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	18 mois	Annulation de 1 532 905 actions par décision du Conseil d'administration du 23 juillet 2015 Annulation de 79 778 actions par décision du Conseil d'administration du 18 décembre 2015
Assemblée générale du 4 mai 2016 (vingt-et-unième résolution)	10% du capital à la date de l'annulation par période de 24 mois	18 mois	Annulation de 503 913 actions par décision du Conseil d'administration du 10 février 2016 Annulation de 45 886 actions par décision du Conseil d'administration du 21 juillet 2016 Annulation de 260 731 actions par décision du Conseil d'administration du 15 décembre 2016

L'Assemblée générale du 4 mai 2017 est appelée à renouveler l'autorisation d'opérer sur les actions de la Société et l'autorisation de réduire le capital par annulation d'actions, selon les conditions détaillées au chapitre 8.1 du présent document.

7.2.2.3 Bilan des rachats réalisés au cours de l'exercice 2016

La synthèse ci-après, établie conformément aux dispositions de l'instruction de l'Autorité des marchés financiers n° 2005-06 du 22 février 2005, récapitule le nombre de titres et parts du capital détenus par la Société au 31 décembre 2016 :

Nombre d'actions Edenred annulées au cours des 24 derniers mois	2 423 213
Nombre d'actions Edenred autodétenues en portefeuille au 31 décembre 2016, dont :	1 805 374
• actions détenues achetées en vue de leur annulation	1 723
• actions détenues achetées à des fins d'attribution gratuite d'actions de performance	1 734 363
• actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec BNP	69 288
Pourcentage de capital autodétenu de manière directe ou indirecte au 31 décembre 2016	0,77%
Valeur comptable du portefeuille	31,537 millions d'euros
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2016	34,004 millions d'euros

En l'absence de rachat en 2016, le montant total hors taxes des frais de négociation supporté par la Société dans le cadre de ces rachats ressort à 0 euro en 2016.

La Société ne détenait aucune position ouverte sur instrument dérivé à l'achat ou à la vente au 31 décembre 2016.

7.2.3 CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 a conféré au Conseil d'administration les autorisations en cours détaillées dans le tableau ci-après.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation	Autorisation financière proposée à l'Assemblée générale du 4 mai 2017
Augmentation du capital					
Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 4 mai 2016 22 ^e résolution	Titres de capital :	26 mois 4 juillet 2018		
		152 millions d'euros			
Émission par voie d'offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 4 mai 2016 23 ^e résolution	Titres de capital :	26 mois 4 juillet 2018		
		23 millions d'euros ⁽¹⁾			
Émission par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale du 4 mai 2016 24 ^e résolution	Titres de capital :	26 mois 4 juillet 2018		
		230 millions d'euros ⁽²⁾			
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire	Assemblée générale du 4 mai 2016 25 ^e résolution	Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 22 ^e résolution			
		15% du montant de l'émission initiale	26 mois 4 juillet 2018		
Émission en rémunération d'apports en nature	Assemblée générale du 4 mai 2016 26 ^e résolution	Titres de capital :	26 mois 4 juillet 2018		
		45 millions d'euros			
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices primes ou autres	Assemblée générale du 4 mai 2016 27 ^e résolution	Ces plafonds s'imputent sur les plafonds prévus à la 22 ^e résolution			
		152 millions d'euros ⁽³⁾	26 mois 4 juillet 2018		

(1) Plafond commun aux vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-sixième résolutions de l'Assemblée générale du 4 mai 2016.

(2) Plafond commun aux vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions de l'Assemblée générale du 4 mai 2016.

(3) Plafond commun aux vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions de l'Assemblée générale du 4 mai 2016.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation	Autorisation financière proposée à l'Assemblée générale du 4 mai 2017
Épargne salariale					
Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents à un plan d'épargne	Assemblée générale du 4 mai 2016 28 ^e résolution	2% du capital constaté à l'issue de l'Assemblée générale du 4 mai 2016	26 mois 4 juillet 2018		
Plans d'attribution d'actions					
Attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Assemblée générale du 30 avril 2015 8 ^e résolution	1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration Plafond annuel de 0,06% du capital au jour de l'attribution pour le dirigeant Mandataire social	26 mois 30 juin 2017	Conseil d'administration du 9 décembre 2015 Attribution de 137 363 actions sous conditions de performance	
	Assemblée générale du 4 mai 2016 29 ^e résolution	1,5% du capital constaté au jour de la décision du Conseil d'administration Plafond annuel de 0,1% du capital au jour de l'attribution pour le dirigeant Mandataire social	26 mois 4 juillet 2018	Conseil d'administration du 4 mai 2016 Attribution de 990 080 actions sous conditions de performance Conseil d'administration du 23 février 2017 Attribution de 794 985 actions sous conditions de performance	

Enfin, il est rappelé qu'en plus de ces autorisations d'émission, l'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société et que cette autorisation a été mise en œuvre par le Conseil d'administration

au cours de l'exercice 2016 (voir paragraphe « Utilisation des autorisations donnée par l'Assemblée générale » paragraphe 7.2.2.2 (c) ci-avant).

7.2.4 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La Société n'a pas émis de titres donnant accès au capital.

Il est toutefois précisé que :

- le nombre maximum d'actions nouvelles susceptibles d'être émises au titre des plans d'options de souscription d'actions s'élève à 1 830 251 ;

- 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 4 098 537.

Pour une description des plans d'options de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions de performance, voir pages 136 et suivantes.

7.2.5 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

7.2.6 CAPITAL - ÉVOLUTION DU CAPITAL

Tableau d'évolution du capital au 31 décembre 2016

Le capital social de la Société a évolué au cours des sept derniers exercices de la façon suivante :

Date de l'opération	Opération	Montant des variations de capital			Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions
		Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Prime (en euros)		
14 décembre 2006	Constitution	370	37 000		37 000	370
9 avril 2010	Réduction de capital par annulation d'actions	119	11 900		25 100	251
9 avril 2010	Augmentation de capital	119	11 900	100	37 000	370
9 avril 2010	Réduction de la valeur nominale des actions par voie d'échange	18 500	37 000		37 000	18 500
11 mai 2010	Apport partiel d'actif de Accor SA	225 878 896	451 757 792	647 427 593,63	451 794 792	225 897 396
23 juillet 2013	Réduction de capital par annulation d'actions	259 066	518 132	4 149 941	451 276 660	225 638 330
7 août 2013	Augmentation de capital à la suite de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	259 066	518 132	(518 132)	451 794 792	225 897 396
16 juin 2014	Augmentation de capital à la suite de la distribution du dividende en actions	2 914 150	5 828 300	55 223 142	457 623 092	228 811 546
16 décembre 2014	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	1 622 871	3 245 742	18 971 362	454 377 350	227 188 675
16 décembre 2014	Réduction de capital par annulation d'actions	1 622 871	3 245 742	(33 990 695)	457 623 092	228 811 546
11 février 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	52 975	105 950	619 278	457 729 042	228 864 521
4 juin 2015	Augmentation de capital à la suite de la distribution du dividende en actions	2 005 302	4 010 604	38 040 578	461 739 646	230 869 823
23 juillet 2015	Réduction de capital par annulation d'actions	1 532 905	3 065 810	(30 222 379,86)	458 673 836	229 336 918
7 août 2015	Augmentation de capital à la suite de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	602 422	1 204 844	(1 204 844)	459 878 680	229 939 340
7 août 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	877 508	1 755 016	10 708 628	461 633 696	230 816 848
18 décembre 2015	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	79 778	159 556	1 026 300,82	461 793 249	230 896 626



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.3 Actionnariat

Date de l'opération	Opération	Montant des variations de capital			Montants successifs du capital (en euros)	Nombre total d'actions
		Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Prime (en euros)		
18 décembre 2015	Réduction de capital par annulation d'actions	79 778	159 556	(1 557 421,93)	461 633 696	230 816 848
10 février 2016	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	2 400	4 800	28 056	461 638 496	230 819 248
10 février 2016	Réduction de capital par annulation d'actions	503 913	1 007 826	(9 215 133,48)	460 630 670	230 315 335
12 mars 2016	Augmentation de capital à la suite de l'acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	501 513	1 003 026	(1 003 026)	461 633 696	230 816 848
15 juin 2016	Augmentation de capital à la suite de la distribution du dividende en actions	2 862 997	5 725 994	37 619 780,58	467 359 690	233 679 845
21 juillet 2016	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	45 886	91 772	536 407,34	467 451 462	233 725 731
21 juillet 2016	Réduction de capital par annulation d'actions	45 886	91 772	(741 882,29)	467 359 690	233 679 845
15 décembre 2016	Augmentation de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	260 731	521 462	3 357 717,39	467 881 152	233 940 576
15 décembre 2016	Réduction de capital par annulation d'actions	260 731	521 462	(4 253 357,94)	467 359 690	233 679 845

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Aux termes de la déclaration du nombre d'actions et droit de vote effectuée par la Société le 4 janvier 2017, en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le capital de la Société est composé, au 31 décembre 2016, de

233 688 345 actions représentant un nombre total de 257 005 272 droits de vote bruts dont 255 200 898 droits de vote exerçables.

Au 31 décembre 2016, 2 465 actionnaires sont inscrits au nominatif et représentent 12,3% du nombre d'actions total et 19,9% des droits de vote exerçables.



La répartition de l'actionnariat de la Société, au cours des trois dernières années, est la suivante :

	Au 30 novembre 2016 ⁽³⁾			Au 30 novembre 2015 ⁽³⁾			Au 30 novembre 2014 ⁽³⁾		
	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux	Nombre d'actions	% Capital	% Votes totaux
Colday (Colony Capital) ⁽¹⁾	25 848 944	11,05%	16,85%	25 848 944	11,20%	17,00%	25 506 869	11,08%	14,67%
The Capital Group Companies Inc.	46 392 499	19,83%	18,03%	46 282 803	20,05%	18,15%	26 608 781	11,58%	10,75%
Morgan Stanley IM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Véritas AM LLP	-	-	-	11 307 070	4,90%	4,43%	11 307 070	4,91%	4,56%
Autres institutionnels	147 350 814	62,99%	57,27%	131 417 293	56,92%	51,53%	150 216 361	65,28%	60,67%
Actionnaires individuels	12 302 127	5,26%	7,05%	12 817 382	5,55%	7,63%	12 712 005	5,52%	7,83%
Capital autodétenu ⁽²⁾	2 045 792	0,87%	0,80%	3 212 834	1,39%	1,26%	3 753 784	1,63%	1,52%
TOTAL	233 940 176	100%	100%	230 886 326	100%	100%	230 104 870	100%	100%

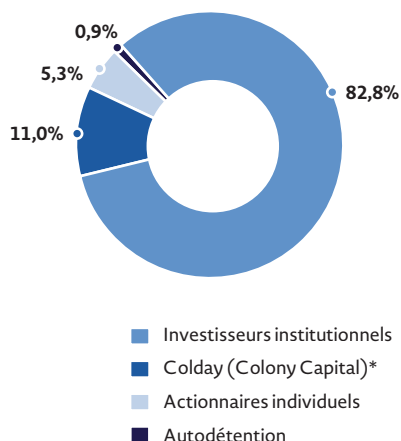
Sources : Euroclear France, Edenred, enquête complémentaire et déclarations à l'Autorité des marchés financiers.

(1) Le 20 janvier 2017, Colday (Colony Capital) par déclaration AMF 217C0254 a déclaré avoir soldé la totalité des titres détenus dans la société Edenred.

(2) Au 31 décembre 2016, la Société détenait 1 805 374 actions représentant 0,77% du nombre d'actions composant le capital social. Les droits de vote liés au capital autodétenu ne sont pas exerçables.

(3) Date à laquelle la dernière étude d'actionnariat a été réalisée.

La répartition de l'actionnariat est la suivante :



* Le 20 janvier 2017, Colday a annoncé ne plus détenir d'actions d'Edenred

Le flottant représente 88,1% du capital



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 au cours des trois dernières années 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
The Capital Group Companies Inc.	12 septembre 2014	214C1884	Hausse	12 522 526	5,45%	12 522 526	5,07%
Morgan Stanley Investment Management	18 septembre 2014	211C1920	Baisse	9 070 152	3,95%	9 070 152	3,67%
The Capital Group Companies Inc.	24 octobre 2014	214C2220	Hausse	23 485 133	10,22%	23 485 133	9,50%
The Capital Group Companies Inc.	29 octobre 2014	214C2255	Hausse	26 608 781	11,58%	26 608 781	10,76%
The Capital Group Companies Inc.	17 décembre 2014	214C2658	Hausse	35 052 654	15,23%	35 052 654	14,16%
The Capital Group Companies Inc.	18 décembre 2014	214C2666	Hausse	37 509 500	16,30%	37 509 500	15,15%
Colday Sarl	9 avril 2015	215C0421	Hausse	25 508 736	11,13%	43 355 313	17,44%
Colday Sarl	9 avril 2015	215C0421	Hausse	25 374 596	11,06%	43 355 313	17,36%
Colday Sarl	22 octobre 2015	215C1482	Hausse	25 848 944	11,20%	43 355 313	17,00%
The Capital Group Companies Inc.	26 octobre 2015	215C1501	Hausse	46 282 803	20,05%	46 282 803	18,14%
The Capital Group Companies Inc.	13 janvier 2016	216C0126	Hausse	51 180 473	22,17%	51 180 473	20,08%
Deutsche Bank AG	19 février 2016	216C0539	Hausse	11 550 796	5,00%	11 550 796	4,53%
Deutsche Bank AG	23 février 2016	216C0552	Baisse	11 060 015	4,79%	11 060 015	4,34%
Veritas Asset Management LLP	21 avril 2016	216C0958	Baisse	10 418 089	4,51%	10 418 089	4,08%
Capital Group	17 octobre 2016	216C2360	Baisse	51 501 110	22,03%	51 501 110	19,99%
Oppenheimer Funds	5 décembre 2016	216C2724	Hausse	11 887 931	5,08%	11 887 931	4,62%
Capital Group	20 décembre 2016	216C2862	Baisse	46 392 499	19,83%	46 392 499	18,03%
Colday (Colony Investors)	20 janvier 2017	217C0254	Baisse	0	0	0	0
BlackRock Inc	27 janvier 2017	217C0306	Hausse	11 781 391	5,04%	11 781 391	4,58%
BlackRock Inc.	30 janvier 2017	217C0320	Baisse	11 673 401	4,99%	11 673 401	4,54%
BlackRock Inc.	15 février 2017	217C0468	Hausse	11 710 013	5,01%	11 710 013	4,73%
BlackRock Inc.	24 février 2017	217C0534	Hausse	12 625 924	5,40%	12 625 924	5,10%

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 2016, 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 278).

Aux termes de la déclaration du nombre d'actions et droit de vote effectuée par la Société le 4 janvier 2017, en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le capital de la Société est composé, au 31 décembre 2016, de 233 688 345 actions représentant un nombre total de 257 005 272 droits de vote bruts dont 255 200 898 droits de vote exerçables.

Accord pouvant entraîner un changement de contrôle

Néant.



7.3.2 DIVIDENDES

Les dividendes distribués par Edenred au titre des trois derniers exercices sont les suivants :

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende par action (en euros)	Dividende global versé (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
					Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2015	233 688 345	0,84	191 975 172	15 juin 2016	27,15	14,19	17,45	4,81%
2014	228 864 521	0,84	191 332 462	8 juin 2015	25,10	19,27	22,96	3,66%
2013	225 897 396	0,83	185 294 847	18 juin 2014	27,10	22,50	24,33	3,41%

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les règles fixées par les statuts concernant la politique de distribution des dividendes sont détaillées en partie 7.2.1.4 du présent document.

Le Conseil d'administration d'Edenred a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires qui se réunira le 4 mai 2017 la distribution d'un dividende pour l'année 2016 de 0,62 euro par action. Il serait offert aux actionnaires le paiement de 50% du dividende versé au titre de l'exercice 2016 en numéraire. Pour les 50% restants, les actionnaires pourraient opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions avec une décote de 10%.

7.4 MARCHÉ DES TITRES D'EDENRED

MARCHÉ DES ACTIONS EDENRED

L'action Edenred est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris. L'action Edenred entre dans la composition des indices suivants : SBF 120, SBF 250, CAC High Dividend, CAC All-Share, Euronext 100, MSCI Standard Index Europe, FTSE4Good et DJSI.

Lors de l'admission de ses titres à la cote, Edenred affichait un cours de référence à 11,40 euros. Le premier jour de cotation, 2 juillet 2010,

marquait une hausse avec un cours d'ouverture à 13 euros et un cours de clôture à 14,80 euros.

À fin décembre 2016, le cours de clôture de l'action Edenred s'établit à 18,84 euros et la capitalisation boursière d'Edenred atteignait 4,4 milliards d'euros.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.4 Marché des titres d'Edenred

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
2016				
Janvier	16,12	17,64	14,90	23 221 045
Février	15,54	17,40	13,22	29 124 511
Mars	16,99	18,32	15,92	20 995 992
Avril	17,57	19,05	16,21	18 011 930
Mai	16,77	17,58	16,08	14 891 926
Juin	16,79	18,55	15,70	19 851 908
Juillet	19,78	21,33	18,31	17 708 335
Août	19,94	21,95	19,06	13 237 260
Septembre	20,37	21,30	19,60	12 931 964
Octobre	20,99	22,45	18,97	19 223 710
Novembre	19,58	21,38	18,47	19 721 284
Décembre	19,04	20,48	18,40	18 582 135
2017				
Janvier	19,94	21,00	18,68	21 160 852
Février	20,74	21,50	20,00	13 620 541

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 RÉOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	294	8.3 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE	307
8.1.1 Approbation des comptes annuels – Affectation des résultats – Paiement du dividende	294	8.4 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	308
8.1.2 Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 au dirigeant Mandataire social et approbation de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social	294	8.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	308
8.1.3 Renouvellements de mandats d'administrateurs	299	8.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	308
8.1.4 Engagements et conventions réglementés	300	8.5.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	309
8.1.5 Détermination du montant de l'enveloppe des jetons de présence	300		
8.1.6 Autorisations données au Conseil d'administration	300		
8.1.7 Pouvoirs pour formalités	301		
8.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE	301		

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 2016, qui se traduisent par un bénéfice net de 206 620 521 euros. En application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, il est également soumis à approbation le montant global des dépenses et charges visées au paragraphe 4 de l'article 39 du Code général des impôts qui s'est élevé à 161 483 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 55 599 euros.

La **deuxième résolution** a pour objet d'approuver les comptes consolidés d'Edenred de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 180 millions d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- réserve légale : 572 600 euros, ce qui portera son montant à 46 735 969 euros ;
- report à nouveau : 61 890 921 euros, ce qui portera son montant à 231 882 971 euros ;
- dividende : 144 157 000 euros (compte tenu d'un nombre d'actions ouvrant droit à dividendes de 231 882 971 au 31 décembre 2016).

Il vous est également proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à 0,62 euro par action.

Pour les trois exercices précédents, les montants par action du dividende ont été les suivants :

- 2013 : 0,83 euro ;
- 2014 : 0,84 euro ;
- 2015 : 0,84 euro.

Aux termes de la **quatrième résolution**, il est proposé à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société pour la totalité du dividende à distribuer au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit :

- 0,31 euro par action payable en numéraire uniquement ; et
- 0,31 euro par action payable en numéraire ou en actions nouvelles.

L'option pour le paiement du dividende en actions permet de renforcer les fonds propres de la Société tout en préservant ses ressources de trésorerie. L'actionnaire qui fait le choix de réinvestir son dividende dans l'entreprise contribue ainsi à soutenir Edenred dans les investissements futurs, qui contribueront à porter la croissance des résultats dans les années à venir.

En cas d'exercice de l'option, les actions nouvelles seraient émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Edenred lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale du 4 mai 2017, le tout arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ordinaires nouvelles remises en paiement confèreraient les mêmes droits que les actions anciennes et seraient émises jouissance courante, c'est-à-dire qu'elles donneraient droit à toute distribution mise en paiement à compter de leur émission. Si le montant pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevrait le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soultte en espèces.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en espèces ou en actions nouvelles entre le 12 mai 2017 et le 2 juin 2017 inclus. Pour les actionnaires n'ayant pas exercé leur option au plus tard le 2 juin 2017 inclus, le dividende serait payé intégralement en numéraire. Pour les actionnaires ayant opté pour le dividende en numéraire, le dividende serait payé le 15 juin 2017. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement en actions, la livraison des actions interviendrait à compter de la même date, soit le 15 juin 2017.

8.1.2 AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Introduit en 2013 dans le Code AFEP/MEDEF auquel se réfère la Société, le *Say on Pay* consiste à consulter les actionnaires sur les rémunérations du dirigeant Mandataire social. Depuis la fin de l'année 2016, ce dispositif, modifié par la Loi Sapin II relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation

de la vie économique et codifié à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, instaure désormais deux votes contraignants (le vote *ex-post* et le vote *ex-ante*) des actionnaires sur la rémunération des Mandataires sociaux.

Le nouveau dispositif de *Say on Pay* prévoit :

- un vote *ex post* des actionnaires sur la mise en œuvre de la politique de rémunération et consistant à soumettre au vote des actionnaires les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice précédent. Ce vote *ex post* contraignant ne sera applicable qu'à compter de l'Assemblée générale de 2018. En revanche, le vote *ex post* consultatif recommandé par l'article 26 du Code AFEP/MEDEF reste applicable, pour la dernière fois cette année, et fait l'objet de la **cinquième résolution** ;
- un vote *ex-ante* des actionnaires sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général à raison de son mandat ; ce vote est applicable dès l'Assemblée générale 2017 et il vous sera soumis chaque année pour approbation et lors de chaque renouvellement de mandat. Il fait l'objet de la **sixième résolution** qui vous est expliquée ci-après.

En conséquence, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au dirigeant Mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

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 2016 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 Présentation des résolutions à l'Assemblée générale

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général, soumis à l'avis des actionnaires :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	750 000 €	Rémunération fixe brute annuelle de 750 000 € arrêtée par le Conseil d'administration du 10 février 2016 sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
Rémunération variable annuelle	1 226 550 €	<p>Principe général :</p> <p>Le montant de la part variable peut varier de 0% à 120% de la rémunération fixe, et la rémunération variable maximum intégrant une surperformance sur les objectifs financiers et opérationnels peut atteindre 180% de la rémunération fixe. Les critères de performance sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• une part variable représentant jusqu'à 65% de la rémunération fixe est liée à des objectifs financiers s'appuyant, à hauteur de 50% de la rémunération fixe, sur l'EBIT⁽¹⁾, et à hauteur de 15% de la rémunération fixe, sur un <i>Earning per Share</i>, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 105% de la rémunération fixe ;• une part variable représentant jusqu'à 30% de la rémunération fixe est liée à trois objectifs opérationnels en lien avec la stratégie du Groupe, chacun à hauteur de 10% de la rémunération fixe, que sont le taux de transformation du Groupe, le volume d'émission des solutions de gestions des frais professionnels et les ventes à travers les canaux digitaux, étant précisé qu'en cas de surperformance constatée par le Conseil d'administration, la rémunération variable basée sur ces objectifs pourrait atteindre 50% de la rémunération fixe ;• une part variable représentant jusqu'à 25% de la rémunération fixe est liée à des objectifs de management en lien avec la stratégie du Groupe, telle que la bonne intégration de la société Embratec. <p>Exercice 2016 :</p> <p>Au cours de la réunion du 22 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et après validation du Comité d'audit et des risques des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Bertrand Dumazy au titre de l'exercice 2016 comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">• au titre des objectifs financiers, le variable obtenu est de 101,54% de la rémunération fixe ;• au titre des objectifs opérationnels, le variable obtenu est de 37% de la rémunération fixe ;• au titre des objectifs managériaux, le variable obtenu est de 25% de la rémunération fixe. <p>Soit un total de 163,54% de la rémunération fixe.</p>

(1) Résultat d'exploitation courant

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération variable différée	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	M. Bertrand Dumazy ne perçoit pas de jetons de présence.
Options d'actions et/ou actions de performance	149 600 actions de performance attribuées valorisées à 2 250 000 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	<p>Le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 4 mai 2016, attribué gratuitement à M. Bertrand Dumazy 149 600 actions de performance en date du 4 mai 2016.</p> <p>L'attribution définitive des actions de performance est soumise à trois critères de performance appréciés à l'issue de trois exercices sociaux consécutifs et mesurés en fonction de l'atteinte des objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique du volume d'émission ; • pour 37,5% des actions de performance attribuées, le taux de croissance organique de la marge brute d'autofinancement (ou FFO) ; et • pour 25% des actions de performance attribuées, un critère boursier, le TSR (total shareholder return) par comparaison du TSR Edenred au TSR SBF120. <p>Le Président-directeur général est tenu de conserver au nominatif, jusqu'à la date de cessation de ses fonctions au sein du groupe Edenred, 15% des actions de performance attribuées. La Société interdit aux Mandataires sociaux de recourir à des instruments de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.</p> <p>Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été octroyée à M. Bertrand Dumazy au cours de l'exercice 2016.</p>
Indemnité de prise de fonctions	500 000 €	Dans le cadre de l'alignement des intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et afin de compenser certains avantages qui auraient dû être alloués à M. Bertrand Dumazy mais auxquels il a dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions, M. Bertrand Dumazy s'est vu attribuer par le Conseil d'administration du 10 septembre 2015, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, une indemnité de prise de fonctions d'un montant de 1 000 000 € versée pour partie (500 000 €) dès son arrivée et pour partie (500 000 €) en mars 2016.
Avantages de toute nature	3 648 €	M. Bertrand Dumazy bénéficie d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de cessation de fonctions	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy bénéficie d'une indemnité de cessation de fonctions qui lui serait octroyée en cas de départ contraint, quelle que soit la cause que revêtirait ce départ. Cette indemnité serait égale à deux fois la rémunération annuelle totale brute * et soumise au respect de conditions de performance évaluées sur trois années.</p> <p>En cas de départ contraint avant que deux exercices suivant sa nomination ne se soient écoulés, M. Bertrand Dumazy percevrait une indemnité transactionnelle d'un montant égal à deux ans de rémunération fixe et variable. En cas de départ contraint à l'issue de deux exercices mais avant que le troisième exercice ne soit écoulé, la période de référence prise pour le calcul des conditions de performance serait limitée aux deux derniers exercices écoulés.</p> <p>Cette indemnité est détaillée en page 131 du Document de Référence 2016.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 10 février 2016 et a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 mai 2016.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Bertrand Dumazy ne bénéficie pas d'une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy participe, dans les mêmes conditions qu'une population de dirigeants du Groupe, aux régimes de retraite supplémentaire (régime à cotisation définie et régime à prestation définie) en vigueur dans la Société.</p> <p>Le régime à prestations définies est une promesse de rente par l'entreprise calculée lors du départ en retraite et conditionnée d'une part à l'achèvement de la carrière au sein de la Société et d'autre part à l'atteinte de critères de performance liés à l'atteinte des objectifs fixés pour le calcul de la rémunération variable. Ces objectifs et les modalités de déclenchement sont détaillés page 132 du Document de Référence 2016. Un délai de carence d'un an à compter de la prise de fonctions a dû être respecté afin que le dirigeant Mandataire social puisse bénéficier de la rente annuelle versée au titre du régime à cotisations définies (article 83) et un délai de carence de six mois a dû être respecté également pour l'application du régime à prestations définies (article 39). Au titre du régime à cotisations définies, la cotisation versée par la Société a représenté 0,23% de la rémunération brute annuelle 2016 de M. Bertrand Dumazy, soit 1 750 euros.</p> <p>Le taux de remplacement de ces deux régimes est plafonné à 30% de la dernière rémunération de référence. Le taux de remplacement tous régimes confondus (obligatoires et supplémentaires) est plafonné à 35% de la moyenne des trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées sur les 10 dernières années précédant le départ en retraite.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements de retraite supplémentaire ont été autorisés par les Conseils d'administration du 10 septembre 2015 et du 10 février 2016 et ont été approuvés par l'Assemblée générale du 4 mai 2016.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy bénéficie du régime de prévoyance-frais de santé applicable aux salariés dans le cadre d'une extension au Mandataire social. Au titre de 2016, la Société a versé la somme de 5 450 euros au titre de cette extension.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 10 septembre 2015 et a été approuvé par l'Assemblée générale du 4 mai 2016.</p>
Assurance chômage	Aucun montant dû ou versé	<p>M. Bertrand Dumazy a bénéficié au cours de l'exercice 2016 d'un contrat conclu avec Association GSC qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel, sur une durée de 18 mois. Le montant annuel facturé à l'entreprise en 2016 a été de 13 231 euros. À compter du 1er janvier 2017, M. Bertrand Dumazy bénéficie d'un contrat conclu avec Association GSC qui donne droit au versement d'une indemnité équivalente à environ 70% du revenu contractuel sur une durée de 24 mois, tel que prévu dans les conditions de l'Association GSC, qui prévoient le respect d'un délai de carence d'un an à compter de la prise de fonctions afin que le dirigeant Mandataire social puisse bénéficier d'une indemnité sur une durée de 24 mois. Le montant annuel qui serait facturé à l'entreprise ressort à 31 245 euros.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ce nouvel engagement a été autorisé par le Conseil du 15 décembre 2016, et sera soumis, dans une résolution séparée, à l'approbation des actionnaires lors de la présente Assemblée générale.</p>

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la **sixième résolution** a pour objet de permettre aux actionnaires d'émettre un vote ex ante sur les principes et critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société.

L'ensemble des informations relatives à la politique de rémunération du Mandataire social ainsi qu'au processus d'élaboration de cette politique et les éléments la composant figure au chapitre 5.4.1

« Politique de rémunérations fixe et variable et d'éléments de toute nature attribuables au Président-directeur général » du Document de Référence pages 127 à 129.

Il vous est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les éléments de rémunération déterminés en application de cette politique de rémunération feront l'objet d'un vote *ex-post* lors de l'Assemblée générale de 2018.

8.1.3 RENOUELEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les **septième, huitième et neuvième résolutions** ont pour objet le renouvellement des mandats d'administrateurs, pour la durée statutaire de quatre ans, de Mmes Anne Bouverot, Sylvia Coutinho et Françoise Gri.

Les taux d'assiduité aux séances du Conseil d'administration des membres dont le renouvellement vous est proposé sont les suivants :

- Mme Anne Bouverot : 71 % ⁽¹⁾ ;
- Mme Sylvia Coutinho : 100% ;
- Mme Françoise Gri : 86% ;

Le Conseil d'administration a prévu, dans l'hypothèse du renouvellement de leur mandat d'administrateur, de confirmer :

- Mme Anne Bouverot dans ses fonctions de membre du Comité d'audit et des risques ;
- Mme Françoise Gri dans ses fonctions de Présidente du Comité des rémunérations et des nominations ; et

Mme Sylvia Coutinho, de nationalité brésilienne, Mmes Anne Bouverot et François Gri, de nationalité française, sont toutes des administratrices indépendantes, en application des critères énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

L'ensemble des informations relatives à Mmes Anne Bouverot, Sylvia Coutinho et Françoise Gri figure dans le présent Document, en section 5.2 pages 107, 108, 109, 110, 113.

Suite à la décision de M. Philippe Citerne de ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur lors de la prochaine Assemblée Générale, le Conseil d'administration statuera, quant à son remplacement dans les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration, d'administrateur référent, de Président du Comité d'audit et des risques et de membre du Comité des rémunérations et des nominations et vous fera part de ses décisions lors de l'Assemblée.

(1) Votre Conseil d'administration tient à souligner que Mme Anne Bouverot a eu une actualité professionnelle très intense au cours des 18 derniers mois avec la gestion du processus de vente de la filiale biométrique de Safran, la société Safran Identity & Security (ex. Morpho) dont elle est Présidente, au groupe Oberthur. Elle a néanmoins réussi à assister aux cinq Conseils d'administration initialement planifiés mais elle n'a pu se rendre disponible aux deux Conseils supplémentaires qui se sont réunis dans des délais très courts et dont l'ordre du jour concernait l'approbation d'éléments financiers préalablement revus par le Comité d'audit et des risques dont Mme Anne Bouverot fait partie, et pour lequel son taux individuel d'assiduité a été de 80% cette année. Le Conseil d'administration tient par ailleurs à souligner que le taux d'assiduité de Mme Anne Bouverot depuis sa prise de mandat le 29 juin 2010 est de 85%.

8.1.4 ENGAGEMENTS ET CONVENTIONS RÉGLEMENTÉS

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **dixième résolution**, la convention réglementée par l'article L. 225-38 du Code de commerce, autorisée par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016, prise en faveur de M. Bertrand Dumazy en sa qualité de Président-directeur général et concernant la souscription d'une extension au régime d'assurance chômage privée précédemment souscrit, et au terme duquel le Président-directeur général peut bénéficier d'une d'indemnité sur une durée de 24 mois sous réserve d'un délai de carence d'un an à compter de sa prise de fonctions. Le détail figure dans les tableaux *Say on Pay*

ci-avant et dans la partie relative aux Éléments de la rémunération de M. Bertrand Dumazy en page 130 du Document de Référence 2016. Cet élément fait notamment l'objet d'un point particulier du rapport spécial des Commissaires aux comptes figurant en page 309 du Document de Référence 2016 au même titre que les conventions et engagements réglementés par l'article L. 225-38 du Code de commerce, conclus au cours d'exercices ultérieurs mais dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice 2016 et que nous soumettons à votre approbation dans le cadre de la **onzième résolution**.

8.1.5 DÉTERMINATION DU MONTANT DE L'ENVELOPPE DES JETONS DE PRÉSENCE

Par le vote de la douzième résolution, nous vous demandons de bien vouloir augmenter l'enveloppe des jetons de présence à répartir entre les membres du Conseil d'administration afin d'anticiper l'arrivée de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration et de tenir compte de l'entrée d'un administrateur représentant les

salariés au cours de l'exercice 2018. Il vous est proposé de fixer le montant global des jetons de présence à 590 000 euros à compter du 1er janvier 2017. Nous vous rappelons que cette enveloppe n'a jamais fait l'objet d'une augmentation depuis l'introduction en Bourse de la Société.

8.1.6 AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

8.1.6.1 Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La **treizième 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 4 mai 2016 dans sa vingtième résolution.

Cette autorisation permettrait de remplir les objectifs suivants :

- annulation ultérieure de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans le cadre d'une réduction de capital ou de toute résolution de même nature qui viendrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou Mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ;
- permettre leur remise ultérieure à titre de paiement, d'échange ou autre, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;

- remettre les actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant accès au capital de la Société ;
- assurer l'animation du marché secondaire et la liquidité du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité géré par un prestataire extérieur agissant de manière indépendante dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée par le Conseil d'administration, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le prix maximal d'achat proposé est de 30 euros.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions qu'Edenred détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra pas dépasser 10% des actions composant le capital d'Edenred à la date considérée.

Dans la mesure où, au 31 décembre 2016, Edenred détenait 1 805 374 de ses actions représentant 0,77% du capital de la Société, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être rachetées représentait, au 31 décembre 2016, 9,23% du capital social d'Edenred, soit 21 563 460 actions d'Edenred, correspondant à une valeur d'achat maximale de 646 903 800 euros.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration n'a pas fait usage des autorisations qui lui ont été conférées par les Assemblées générales mixtes des 30 avril 2015 et 4 mai 2016.

8.1.6.2 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 18 mois et fait l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes. Elle met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 dans sa vingt et unième résolution.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 :

- 503 913 actions ont été annulées le 10 février 2016, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant (i) de la levée des options attribuées dans le cadre des plans du 6 août 2010 et du 11 mars 2011 et par anticipation (ii) de l'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires non-résidents fiscaux français du plan du 11 mars 2011 ;
- 45 886 actions ont été annulées le 21 juillet 2016, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant de la levée des options attribuées dans le cadre des plans du 6 août 2010, du 11 mars 2011 et du 27 février 2012 ;
- 260 731 actions ont été annulées le 15 décembre 2016, aux fins de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital résultant de la levée des options attribuées dans le cadre des plans du 6 août 2010, du 11 mars 2011 et du 27 février 2012.

Ainsi, sur les 24 derniers mois, Edenred a annulé 2 423 213 actions représentant 1,03% du capital social au 31 décembre 2016.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée générale.

8.1.7 POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Au terme de la **quinzième résolution**, l'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour effectuer

tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres nécessaires.

8.2 RÉOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 2016, 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 206 620 521 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 161 483 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 55 599 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Président du Conseil d'administration, du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe inclus dans le Rapport de gestion conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et des rapports des

Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 180 euros.

TROISIÈME RÉOLUTION (AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 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 2016 s'élève à 206 620 521 euros. Compte tenu du report à nouveau disponible de 153 275 083 euros, le bénéfice distribuable à affecter est de 359 895 604 euros

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- dividende : 144 157 000 euros ⁽¹⁾
- réserve légale : 572 600 euros
- report à nouveau : 61 890 921 euros

Le dividende est fixé à 0,62 euro par action. Le dividende sera détaché de l'action le 12 mai 2017 et mis en paiement à compter du 15 juin 2017. 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 231 882 971, 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 0,62 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 15 juin 2016, un dividende d'un montant global de 191 975 172 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, représentant un dividende par action de 0,84 euro ;
- le 8 juin 2015, un dividende d'un montant global de 190 363 851 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, représentant un dividende par action de 0,84 euro ;
- le 18 juin 2014, un dividende d'un montant global de 185 294 847 euros, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, représentant un dividende par action de 0,83 euro.

Les distributions au titre des exercices clos les 31 décembre 2013, 31 décembre 2014 et 31 décembre 2015 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.

Les dividendes versés à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis en principe (i) au prélèvement non libératoire de l'impôt sur le revenu au taux de 21% prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts, et (ii) à la retenue à la source de 15,5% au titre des prélèvements sociaux (CSG-CRDS) prévu par l'article L. 136, I-1° du Code de la sécurité sociale

Il est par ailleurs précisé que les personnes physiques appartenant 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 imposition commune) peuvent demander à être dispensées du prélèvement non libératoire de l'impôt sur le revenu prévu par l'article 117 quater du Code général des impôts. La demande de dispense doit être formulée sous la responsabilité du contribuable au plus tard le 30 novembre de l'année précédant celle du versement.

(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 2016, soit 231 882 971 actions et pourra varier si le nombre d'actions ayant effectivement droit au dividende varie entre le 1^{er} janvier 2017 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).

QUATRIÈME RÉOLUTION (OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS NOUVELLES)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et constatant que le capital est entièrement libéré, décide, conformément à l'article L. 232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de 50% du dividende qui fait l'objet de la troisième résolution et auquel il a droit. Chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de 50% du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société conformément à la présente résolution.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée générale diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2017 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital de la Société. Pas d'acompte chez Edenred

Les actionnaires pourront opter pour le paiement de 50% du dividende en espèces ou pour le paiement de 50% du dividende en actions nouvelles entre le 12 mai 2017 et le 2 juin 2017 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 2 juin 2017 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement de ladite partie de dividende en actions, le dividende sera payé à compter du 15 juin 2017 après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement de ladite partie du dividende en actions, la livraison des actions interviendra à compter de la même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété par une soulte en espèces versée par la Société et correspondant à la différence entre le montant des dividendes pour lesquels l'option est exercée et le prix de souscription du nombre d'actions immédiatement inférieur.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer au Président du Conseil d'administration dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

CINQUIÈME RÉOLUTION (AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 À M. BERTRAND DUMAZY, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de novembre 2016, et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au

31 décembre 2016 à M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général, tels que présentés à l'Assemblée dans le rapport du Conseil d'administration qui figure en partie 5.4.2 «Rémunérations fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2016» du Document de Référence de la Société.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

SIXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L.225-37-2 du code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature

attribuables, en raison de son mandat de Président-Directeur Général, tels que détaillés dans le rapport du Conseil d'administration et qui figurent en partie 5.4.1 « Politique de rémunérations fixe et variable et d'éléments de toute nature attribuables au Président-directeur général » du Document de référence 2016 de la Société.

SEPTIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATRICE DE MME ANNE BOUVEROT)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Anne Bouverot 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 2020.

HUITIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATRICE DE MME SYLVIA COUTINHO)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Sylvia Coutinho 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 2020.

NEUVIÈME RÉOLUTION (RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATRICE DE MME FRANÇOISE GRI)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat d'administratrice de Mme Françoise Gri 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 2020.

DIXIÈME RÉOLUTION (APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE SUR LA SOUSCRIPTION D'UNE ASSURANCE CHÔMAGE PRIVÉE AU PROFIT DE M. BERTRAND DUMAZY, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et pris acte des conclusions de ce rapport, approuve, dans les conditions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention conclue

avec M. Bertrand Dumazy sur la souscription d'une assurance chômage privée.

Cette convention annule et remplace la convention ayant le même objet et approuvée par l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 dans sa quatorzième résolution.

ONZIÈME RÉOLUTION (RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES : APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS VISÉS PAR LES ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions

des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que les conventions nouvelles dont il fait état, approuvées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

DOUZIÈME RÉOLUTION (DÉTERMINATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE)

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, fixe à 590 000 euros le montant global annuel des jetons de présence

alloués au Conseil d'administration, par exercice social, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2017 et jusqu'à nouvelle décision, à charge pour le Conseil d'administration d'en décider la répartition.

TREIZIÈME 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, faire acheter, ou céder les actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 594/2014 du 16 avril 2014 et du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, 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 quatorzième 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 de la Société 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 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, sous réserve de et dans le respect de la réglementation en vigueur.

Le prix maximal d'achat est fixé à 30 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que ce prix maximum n'est applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par

une précédente Assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas d'opération portant sur les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix maximal afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

En application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale décide que les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10% des actions composant le capital de la Société, soit à titre indicatif, au 31 décembre 2016, 23 368 834 actions, étant précisé que (i) le nombre maximal d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% de son capital social et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10% des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'Assemblée générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options, d'instruments financiers dérivés (à l'exclusion toutefois des cessions d'options de vente) négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus ne pourra être supérieur à 647 083 020 euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 30 euros autorisé ci-dessus.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment à l'effet de passer tous ordres en Bourse ou hors marché, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités

et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée générale met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2016 dans sa

vingtième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter du jour de la présente Assemblée générale.

8.3 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital de la Société existant au jour de l'annulation par période de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions de la Société acquises ou détenues par la Société dans le cadre de tous programmes de rachat d'actions autorisés à la treizième résolution ou antérieurement à la date de la présente Assemblée générale ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi pour :
 - procéder à cette ou ces réductions de capital,
 - en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,

- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles,
- procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, plus généralement, faire tout le nécessaire,
- et, généralement, faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation, modifier, en conséquence, les statuts et accomplir toutes formalités requises,

le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte le 4 mai 2016 dans sa vingt et unième résolution.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.4 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

8.4 RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

QUINZIÈME 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 DU CAPITAL

Assemblée générale mixte du 4 mai 2017

(Quatorzième 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 du 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 Assemblée Générale vous propose de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois, tous pouvoirs pour annuler, en une ou

plusieurs fois, dans la limite de 10% de son 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 précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du 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 du capital envisagée.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Philippe DIU

DELOITTE & ASSOCIÉS
Patrick E. SUISSA

8.5.2 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 2016

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de l'engagement suivant qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Extension de la durée du bénéfice de l'assurance chômage privée au profit de M. Bertrand Dumazy, président-directeur général

Nature et objet

Le 15 décembre 2016, le conseil d'administration a autorisé l'extension de la durée au cours de laquelle M. Bertrand Dumazy pourrait bénéficier d'une indemnité de cessation de fonctions, dans le cadre de l'assurance chômage privée souscrite par votre société en 2015 auprès de l'association GSC, comme indiqué dans la deuxième partie du présent rapport.

Modalités

Cette modification prolonge la durée de droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel, de dix-huit mois à vingt-quatre mois, au bénéfice de l'intéressé. Il est précisé que les cotisations sont prises en charge en totalité par votre société.

La nouvelle disposition de cet engagement a pris effet au 1^{er} janvier 2017.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société

Votre conseil a motivé cet engagement de la façon suivante : M. Bertrand Dumazy bénéficie, depuis sa prise de fonctions d'un contrat conclu avec l'association GSC, au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel sur une période de dix-huit mois. Il était convenu, lors de la prise de fonctions de M. Bertrand Dumazy, que cette assurance devrait donner droit au versement d'une indemnité sur une période de vingt-quatre mois. Les conditions de souscription auprès de l'association GSC prévoient un délai de carence de un an à compter de la prise de fonctions du dirigeant mandataire social pour pouvoir bénéficier de cette extension. Ce délai de carence étant expiré, il a été convenu de modifier le contrat pour permettre à M. Bertrand Dumazy de bénéficier de cette extension.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Bertrand Dumazy, président-directeur général

1. Souscription d'une assurance privée en cas de cessation de fonctions au profit de M. Bertrand Dumazy

Nature et objet

Le 10 septembre 2015, le conseil d'administration a autorisé la souscription par votre société d'une assurance chômage privée au profit de M. Bertrand Dumazy dans les conditions suivantes.

Cet engagement souscrit auprès de l'association GSC donne droit au versement d'une indemnité équivalente à 70% du revenu contractuel, sur une durée de dix-huit mois, au bénéfice de l'intéressé. Il est précisé que les cotisations sont prises en charge en totalité par votre société.

Cet engagement a été approuvé par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 4 mai 2016.

Au titre de l'exercice 2016, votre société a versé 13 231 euros (18 572 euros) en incluant les cotisations annuelles et les cotisations sociales) à l'association GSC. Comme indiqué dans la première partie du présent rapport, cet engagement a été modifié par décision du conseil d'administration en décembre 2016, avec une date d'effet au 1^{er} janvier 2017.

2. Extension au président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés de votre société

Nature et objet

Lors de sa séance du 10 septembre 2015, le conseil d'administration a autorisé l'extension au président-directeur général du régime de prévoyance applicable aux salariés.

Le régime de prévoyance de votre société fait l'objet de deux contrats d'assurance collectifs conclus avec Uniprévoyance pour les garanties de frais de santé et les garanties de prévoyance (décès, incapacité de travail, invalidité) et pour la garantie dépendance.

Au titre de l'exercice 2016, votre société a versé 5 450 euros au titre des garanties de prévoyance et de frais de santé.

3. Participation du président-directeur général aux régimes de retraite supplémentaire en vigueur dans votre société

Nature et objet

Lors de sa séance du 10 septembre 2015, le conseil d'administration a autorisé la participation du président-directeur général, dans les mêmes conditions que certains cadres dirigeants de votre société, aux régimes de retraite supplémentaires (régime à cotisations définies et régime à prestations définies).

Le dispositif de retraite supplémentaire s'adresse à une population de dirigeants du groupe répondant à certains critères de rémunération et de classification. Ce dispositif est composé d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») et d'un régime à prestations définies (dit « article 39 ») :

- Le régime à cotisations définies (article 83) consiste en un versement d'une cotisation annuelle par votre société correspondant à 5% de la rémunération du bénéficiaire mais sans pouvoir excéder cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale.
- Le régime à prestations définies (article 39) fixe le montant d'une rente dont les principes se conforment aux recommandations du code AFEP/MEDEF :
 - Pour bénéficier du régime à prestations définies, tout bénéficiaire doit (i) achever sa carrière dans l'entreprise, (ii) de justifier d'au moins cinq ans de participation à ce régime de retraite et (iii) de réaliser, conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, une partie des conditions de performance fixées pour la détermination de sa rémunération variable. Ainsi, le président-directeur général pourra se voir verser 100% de la rente annuelle au titre de l'Article 39, s'il réalise au moins 60% des objectifs fixés pour la détermination de sa rémunération variable annuelle ; dans

le cas où M. Bertrand Dumazy n'atteindrait pas 60% des objectifs fixés pour la détermination de sa rémunération variable annuelle, la société n'effectuerait aucun versement au titre de l'Article 39 pour l'exercice donné. La rente servie par ce régime serait alors réduite des prestations du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

- La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations correspond à la période de participation au régime (soit 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 et, 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 les dix dernières années précédant le départ en retraite.

En cas de départ du groupe avant la liquidation de la retraite au titre du régime général, tout participant perd les droits issus du régime à prestations définies et ne conserve que ceux relatifs au régime à cotisations définies.

Le président-directeur général participe au dispositif de retraite supplémentaire du groupe dans les mêmes conditions que tout participant au régime, telles que décrites ci-dessus.

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

Au titre du régime à cotisations définies (article 83), votre société a versé 1 750 euros au titre de ce régime sur l'exercice.

Au titre du régime à prestations définies (article 39), les droits potentiels représenteront chaque année en moyenne 1% de sa rémunération annuelle brute à compter de son entrée dans le dispositif. Ces droits seront limités par les deux plafonds du taux de remplacement détaillés dans le dispositif général de retraite supplémentaire.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1. Engagement relatif à l'attribution d'une indemnité de cessation de fonctions à M. Bertrand Dumazy, président-directeur général

Nature et objet

Le 10 septembre 2015, le conseil d'administration de votre société a autorisé la signature d'un engagement concernant la fixation d'une indemnité de cessation de fonctions de M. Bertrand Dumazy. Cet engagement a fait l'objet d'une modification autorisée par le conseil d'administration du 10 février 2016 et a été approuvé par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 4 mai 2016.

Modalités

L'indemnité de cessation de fonctions ne peut être versée qu'au cas où la cessation de fonctions de président-directeur général résulterait d'un départ contraint avant terme des mandats de président du conseil d'administration ou de directeur général, quelle que soit la forme que revêtirait ce départ.

Aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Bertrand Dumazy aurait, dans les douze mois suivant la date de son départ définitif de votre 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 M. Bertrand Dumazy, définie comme la somme de :

- la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de président-directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions ; et
- la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de président-directeur général perçue ou à percevoir au titre des deux derniers exercices durant lesquels il aura occupé lesdites fonctions, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions est subordonné au respect de conditions de performance sérieuses et exigeantes. Les critères choisis par le conseil d'administration permettent à la fois d'évaluer la performance opérationnelle et financière de votre 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 votre société, et les risques externes auxquels peut être soumise votre société (tels que présentés dans la section 3 du document de référence 2015 page 53).

Les conditions de performance sont décrites ci-dessous :

- la progression (à données comparables) du volume d'émission de plus 5% par rapport à l'exercice précédent ;
- la progression (à données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de plus 2% par rapport à l'exercice précédent ;

- la progression (à données comparables) du *Funds From Operations* de plus 5% par rapport à l'exercice précédent ;
- l'augmentation du cours de Bourse de votre société au moins égale à 85% de celle de l'indice SBF 120 d'Euronext Paris sur la Période de Référence, étant précisé que si l'évolution de cet indice sur la Période de Référence était négative, la baisse du cours de Bourse de votre société ne devrait pas excéder 125% de celle de l'indice sur la Période de Référence.

La satisfaction de chacune de ces quatre conditions sera mesurée sur une période de référence de trois exercices précédant celui de la date de cessation des fonctions (la « Période de Référence »), étant précisé que chacune des conditions de 1 à 3 sera réputée satisfaite dès lors que l'objectif en question sera atteint au cours d'au moins deux des trois exercices considérés. Il est précisé qu'en cas de départ avant la troisième année révolue, il ne sera pas tenu compte de la performance du cours de Bourse avant la date de prise de fonctions.

Le versement du montant maximal 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 maximal, et si seulement une ou aucune condition n'est remplie, aucune somme ne sera versée au titre de l'indemnité de cessation de fonctions.

Il est précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions de M. Bertrand Dumazy ne peut en aucun cas excéder deux années de rémunération annuelle totale brute.

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

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

2. Accord en matière fiscale (Tax matters agreement) conclu avec la société Accor

Personnes concernées

MM. Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Méheut et Nadra Moussaïem en qualité d'administrateurs de la société Accor et de votre société.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.5 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Nature et objet

Le 16 décembre 2011, le conseil d'administration a autorisé la signature d'un contrat portant sur le partage du risque lié à un redressement en matière de droits d'enregistrement opéré par l'administration fiscale italienne faisant suite aux opérations de scission du groupe Accor, pour un montant total de 27,4 millions d'euros, à l'encontre d'une filiale italienne de Accor et de quatre entités du groupe Edenred, de manière solidaire entre elles. Les deux groupes, qui contestent ce redressement devant les tribunaux italiens, ont conclu, le 19 décembre 2011, cet accord prévoyant le partage du risque et de la charge pouvant en résulter de façon égale entre les deux groupes, accord dont l'échéance sera le dénouement de la procédure en cours d'instruction.

Le Tribunal de première instance de Milan a rendu une décision favorable à Accor et votre société le 11 mars 2014 et l'administration a interjeté appel de cette décision.

À la suite de l'arrêt de la Cour d'appel du 9 septembre 2015, qui lui était défavorable, l'administration fiscale italienne a procédé au remboursement des sommes litigieuses ainsi que des intérêts moratoires. Par ailleurs, l'administration fiscale ne s'est pas pourvue en cassation.

Aucun produit n'a été comptabilisé au titre de l'exercice 2016 dans la mesure où le groupe Edenred n'avait pas constaté de charge à l'origine, en 2011. Cet engagement a pris fin le 2 février 2016.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Philippe DIU

DELOITTE & ASSOCIÉS
Patrick E. SUISSA

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	314	9.6 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	316
Rencontres	314	Document de Référence 2015	316
Des supports d'informations adaptés accessibles à tous	314	Document de Référence 2014	316
Contacts	315	9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	317
9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	315	9.8 TABLES DE CONCORDANCE DU DOCUMENT	318
9.2.1 Personnes responsables	315	9.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	323
9.2.2 Commissaires aux comptes	315	9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	324
9.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	316	9.11 TABLEAU DE CONCORDANCE RSE	326
9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	316		
9.5 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS	316		



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 régulièrement 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 2016, Edenred a rencontré près de 800 représentants de 330 institutions financières, a réalisé 24 *road shows* en Europe, aux États-Unis et au Canada, a participé à 8 conférences en France, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Espagne et a organisé un Investor Day à Londres.

Siège lors de six petits-déjeuners. Toutes les dates de rencontres proposées sont affichées directement sur la page « Vos rendez-vous » à partir d’edenred.com rubrique Investisseurs/Actionnaires, y compris les permanences.

Par ailleurs, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels à l’occasion de réunions d’actionnaires à Rouen, Montpellier, Toulouse. Edenred les a également accueillis à son

siège depuis 2015, l’E-Club Actionnaires est proposé aux actionnaires individuels. Il est accessible sur edenred.com rubrique Investisseurs/Actionnaires.

DES SUPPORTS D’INFORMATIONS ADAPTÉS ACCESSIBLES À TOUS

L’architecture du site edenred.com est adaptée aux smartphones et tablettes soit *Responsive design* depuis le 19 octobre 2016.

Toutes les actualités et autres documents d’information financière publiés par le Groupe sont accessibles sur le site de Communication financière « Investisseurs/Actionnaires » et réparties en 10 thématiques :



Les documents légaux sont consultables au siège administratif d’Edenred SA, 166-180, boulevard Gabriel-Péri – 92240 Malakoff, France.

Edenred diffuse par voie électronique l’information réglementée par le biais d’un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général de l’Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet l’information réglementée dès sa diffusion.

CONTACTS

Investisseurs institutionnels/analystes

Aurélien BOZZA
Responsable Relations investisseurs
E-mail : investor.relations@edenred.com
Tél. : +33 1 74 31 86 26

Actionnaires individuels

Élisabeth PASCAL
Responsable Diffusion réglementaire et Relations actionnaires individuels
E-mail : relations.actionnaires@edenred.com
Tél. : N° vert 0 805 652 662 (appels et services gratuits)

9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

9.2.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.2.1.1 Responsable du Document

M. Bertrand Dumazy, Président-directeur général d'Edenred.

9.2.1.2 Attestation du responsable du Document

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la

consolidation, et que le Rapport de gestion figurant à partir de la page 37 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Bertrand Dumazy

Président-directeur général d'Edenred

Fait à Paris, le 17 mars 2017

9.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires

Deloitte & Associés

M. Patrick E. Suissa
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.

Ernst & Young Audit

M. Philippe Diu
La Défense 1
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie

Nommé pour six exercices par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2016.

Suppléants

Cabinet BEAS

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 Auditex

La Défense 1
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie

Nommé dans les mêmes conditions et pour la même durée que le Cabinet Ernst & Young Audit.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.3 Honoraires des commissaires aux comptes

9.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau présentant les honoraires pris en charge par le Groupe pour les exercices 2015 et 2016 est accessible au chapitre 6, Note 11.4 page 231.

9.4 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations concernant les entreprises dans lesquelles la Société détient une fraction de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de

sa situation financière ou de ses résultats figurent à la Note 2 « Périmètre de consolidation » au 31 décembre 2016 de l'annexe aux comptes se trouvant page 168.

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 2015

Le Document de Référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (Enregistrement AMF D. 16-0209) le 25 mars 2016 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 164 à 240 du Document de Référence 2015 de la société Edenred ;
- les commentaires sur l'exercice figurant aux pages 37 à 52 du Document de Référence 2015 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 2014

Le Document de Référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (Enregistrement AMF D. 15-0153) le 18 mars 2015 :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurent respectivement aux pages 150 à 214 du Document de Référence 2014 de la société Edenred ;
- les commentaires sur l'exercice figurant aux pages 30 à 44 du Document de Référence 2014 de la société Edenred ;
- les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de Référence.

9.7 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations publiées ou rendues publiques par Edenred au cours des 12 derniers mois (du 29 février 2016 au 28 février 2017) est la suivante :

- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 29 février 2016 ;
- communiqué de presse relatif au dividende 2015 proposé à l'AG des actionnaires le 14 mars 2016 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du Document de Référence 2015 le 25 mars 2016 ;
- rapport financier annuel 2015 inclus dans le Document de Référence 2015 le 25 mars 2016 ;
- honoraires des commissaires aux comptes inclus dans le Document de Référence 2015 le 25 mars 2016 ;
- rapport sur le gouvernement d'entreprise et contrôle interne inclus dans le Document de Référence 2015 le 25 mars 2016 ;
- communiqué de presse relatif à la nomination au Conseil d'administration le 30 mars 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mars 2016 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition des documents AG 2016 le 8 avril 2016 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2016 le 14 avril 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 avril 2016 ;
- communiqué de presse relatif à l'Assemblée générale 2016 le 4 mai 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 mai 2016 ;
- communiqué de presse relatif à la finalisation du rapprochement avec Embratec au Brésil le 1^{er} juin 2016 ;
- communiqué de presse relatif au résultat de l'option de paiement du dividende 2015 en actions le 13 juin 2016 ;
- communiqué de presse relatif à Apple Pay, disponible à l'été 2016 pour les porteurs de la carte *Ticket Restaurant*® en France le 14 juin 2016 ;
- communiqué de presse relatif à l'émission d'un emprunt *Schuldschein* de 250 millions le 29 juin 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 juin 2016 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 30 juin 2016 ;
- communiqué de presse relatif à une nomination au Comité exécutif d'Edenred le 1^{er} juillet 2016 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats semestriels 2016 et chiffre d'affaires du deuxième trimestre le 22 juillet 2016 ;
- communiqué relatif à la mise à disposition du rapport financier semestriel 2016 le 22 juillet 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 juillet 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 août 2016 ;
- communiqué de presse relatif à une nomination au Comité exécutif d'Edenred le 19 septembre 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 septembre 2016 ;
- communiqué relatif à un nouveau contrat de liquidité le 03 octobre 2016 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016 le 13 octobre 2016 ;
- communiqué de presse relatif à l'Investor Day 2016 le 19 octobre 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 octobre 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 30 novembre 2016 ;
- communiqué de presse relatif à la décision arbitrale du CIRDI en faveur d'Edenred en Hongrie le 16 décembre 2016 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 décembre 2016 ;
- communiqué relatif au bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2016 ;
- communiqué de presse relatif à l'exercice d'une option d'achat sur 17% du capital d'UTA, portant la participation d'Edenred à 51% le 20 janvier 2017 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 31 janvier 2017 ;
- communiqué de presse relatif aux résultats annuels 2016 et chiffre d'affaires du quatrième trimestre le 23 février 2017 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote au 28 février 2017.

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	315
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	9.2.1 Personnes responsables	315
2	Contrôleurs légaux des comptes		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	9.2.2 Commissaires aux comptes	315
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné ou ayant été écartés durant la période couverte	Sans objet	
3	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	1.4 Informations financières sélectionnées sur trois ans	26
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	Sans objet	
4	Facteurs de risques	3 Facteurs de risques	53
5	Informations concernant la Société		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.6 Historique	28
5.1.1	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	7.1.1 Dénomination sociale	276
5.1.2	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	7.1.2 Registre du commerce et des sociétés	276
5.1.3	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	7.1.3 Date de constitution et durée de la Société	276
5.1.4	<i>Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone</i>	7.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable	276
5.1.5	<i>Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur</i>	1.8 Réglementation	32
5.2	Investissements	6.2 Note annexe 2 Variations de périmètre et faits marquants	167 - 172
5.2.1	<i>Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques</i>	6.2.4 tableau de financement consolidé	162
5.2.2	<i>Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours</i>	1.2.2 Plan stratégique pour une croissance profitable et durable	21
5.2.3	<i>Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes</i>	1.2.2 Plan stratégique pour une croissance profitable et durable	21
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités	1.1 Profil	6
6.1.1	<i>Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités</i>	1.1 Profil	6
6.1.2	<i>Nouveau produit ou service important lancé sur le marché</i>	1.2.2 Plan stratégique pour une croissance profitable et durable	21
6.2	Principaux marchés	1.1.2 Un acteur mondial positionné sur des marchés porteurs	7
		2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38

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	38
6.4	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.10 Propriété intellectuelle	35
6.5	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.1.2 Un acteur mondial positionné sur des marchés porteurs	7
7 Organigramme			
7.1	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	117
		2.2 Rappel des activités de la Société	47
		6.2 Note annexe 2 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016	167
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	9.4 Informations sur les participations	316
		6.2 Note annexe 2 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016	167
8 Propriétés immobilières, usines et équipements			
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées	1.11 Propriétés immobilières	35
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation faite par l'émetteur de ses immobilisations corporelles	Sans objet	
9 Examen de la situation financière et du résultat			
9.1	Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	2.1 Résultat des activités	38
9.2	Résultat d'exploitation	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
9.2.1	<i>Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
9.2.2	<i>Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
9.2.3	<i>Stratégie au facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur</i>	2.1.1.2 Analyse des résultats consolidés	38
10 Trésorerie et capitaux			
10.1	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	42
10.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	42
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	42
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	42
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement	42



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
11	Recherche et développement, brevets et licences		
	Description des politiques de recherche et développement appliquées pour l'émetteur et coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur	Non applicable	
12	Information sur les tendances		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date d'enregistrement	1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	20
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	6.2 Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés Événements post-clôture	174
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	Sans objet	
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux : <ul style="list-style-type: none">des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ; etde tout Directeur général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la Société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriée pour diriger ses propres affaires	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	107
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	124
	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	106
	Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	Sans objet	
15	Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales	5.4.1 Rémunération des Mandataires sociaux	127
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	127
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	118
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	107
16.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	107
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	118
16.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	5.1 Gouvernance d'entreprise	106

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
17 Salariés			
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	4.1.3 Annexe Bilan social Groupe	81
17.2	Participations et stock-options	5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136
	Pour chacune des personnes visées au point 14.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	5.2.1.2 Composition du Conseil d'administration	107
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136
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 vertu de la législation nationale applicable	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	288
18.2	Existence de différences de droits de vote	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	288
18.3	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	Sans objet	
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	288
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	280
18.6	Accord d'actionnaires	7.3.1 Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	288
19 Opérations avec des apparentés		2.1.4 Principales transactions avec les parties liées	46
		6.2 Note 11 parties liées	230
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	159
20.3	États financiers annuels (comptes consolidés et comptes sociaux)	6.2 Comptes consolidés et notes annexes	159
		6.4 Comptes annuels de la Société mère et annexes	238
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
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	237
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 1.5 Base de préparation des états financiers consolidés	167
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet	
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.3.2 Dividendes	291
20.7.1	Dividende par action	7.3.2 Dividendes	291
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	65
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	46



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.8 Tables de concordance du document

N°	Libellé des rubriques figurant dans le règlement	Section(s)	Page(s)
21	Informations complémentaires		
21.1	Capital social	7.2 Renseignements relatifs aux actions de la Société	277
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	277
		7.2.6 Capital – Évolution du capital	287
21.1.2	Actions non représentatives du capital	7.2.5 Titres non représentatifs du capital	287
21.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	288
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Sans objet	
21.1.5	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	Sans objet	
21.1.6	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	Sans objet	
21.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.6 Capital – Évolution du capital	287
21.2	Acte constitutif et statuts	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	118
		5.3 Assemblées générales	126
21.2.1	Objet social	7.1.5 Objet social	276
21.2.2	Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres de ses organes d'administration	5.2.2 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	118
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	7.2.1 Description des actions de la Société	277
21.2.4	Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	5.3.2 Tenues des assemblées générales (article 24 des statuts)	126
21.2.5	Convocation et admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires	5.3.1 Convocations des assemblées générales (article 23 des statuts)	126
21.2.6	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	Sans objet	
21.2.7	Disposition des statuts, d'une charte ou l'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	7.2.1.4 Droits attachés aux actions	277
21.2.8	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	Sans objet	
22	Contrats importants	2.1.1.6 Contrats importants	46
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	9.5 Informations provenant de tiers	316
24	Documents accessibles au public	9.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	314
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	316

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	238
2	Comptes consolidés	159
3	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
3.1	Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	40
	Analyse des résultats	38
	Analyse de la situation financière	43
	Indicateurs clés des Ressources humaines et environnementaux	71
	Principaux risques et incertitudes	46
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	280
3.3	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	Rachat par la Société de ses propres actions	281
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	315
5	Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et des comptes consolidés	158 ; 237
6	Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	231
7	Rapport du Président sur le contrôle interne	143
8	Rapports des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	156



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.10 Table de concordance du Rapport de gestion

9.10 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Table de concordance du Rapport de gestion prévue par les articles L. 225.100 et suivants du Code de commerce

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
Compte rendu d'activité		
1 Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2.1.1.2. Analyse des résultats consolidés	38
2 Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	47
3 Indicateurs clés de performance de nature financière	2.1.1.1 Introduction 2.1.1.5 Ratios de gestion	38 45
4 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats de la situation financière	2.1 Résultats des activités	38
5 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	2.1.7 Événements postérieurs à la clôture	46
6 Évolution et perspectives d'avenir	2.1.2 Évolutions prévisibles 1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	46 20
7 Activités en matière de recherche et développement	2.1.5 Néant	46
8 Délais de paiement des dettes fournisseurs	2.2 Rapport de gestion de la Société mère Edenred	47
9 Description des principaux risques et incertitudes	2.1.3 Principaux risques et incertitudes	46
10 Indications sur l'utilisation des instruments financiers	2.1.1.4 Liquidité et sources de financement 3.3 Risques de marché	42 58
11 Investissements au cours des deux derniers exercices	6.2.4 Tableau de financement consolidé 1.2 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives d'avenir	162 20
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	47
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	67
16 Indicateurs clés en matière sociale, sociétale et environnementale	9.11 Table de concordance RSE	326
Gouvernance		
17 Organe choisi pour exercer la Direction générale de la Société	5.2.1.5 Composition du Comité exécutif d'Edenred	117
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	107
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	127
20 Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	5.4.1 Rémunérations du Mandataire social et engagements susceptibles d'être pris	127
21 Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136
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 5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	124 136

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
Actionnariat et capital		
23 Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3 Actionnariat	288
24 État de la participation des salariés au capital social	5.4.6 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	142
	5.4.6 Accords d'intéressement et de participation	142
25 Rachat et revente par la Société de ses propres actions	7.2.2 Programme de rachat par Edenred de ses propres actions	281
26 Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la Société détenue	6.2 Notes annexes aux comptes consolidés : Note 2	167
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	291
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	280
Autres informations		
30 Dépenses somptuaires	2.2 Rapport de gestion de la Société mère	47
31 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	6.4 Notes annexes aux comptes annuels : Note 25	274
32 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	
33 Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux Mandataires sociaux et aux salariés	5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136
34 Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des Mandataires sociaux et des salariés	5.4.5 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital d'Edenred	136
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	285



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	71
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	71
1.2 Les embauches et les licenciements	4.1.1.1 Bilan des Ressources humaines 4.1.2.1 Performance des organisations 4.1.1.2 Recrutement	71 73 72
1.3 Les rémunérations et leur évolution	4.1.2.2 Motivation des collaborateurs	74
2. Organisation du travail	4.1.1 Chiffres clés	71
2.1 Organisation du travail	4.1.1.3 Organisation du travail	72
2.2 L'absentéisme	4.1.3 Annexe bilan social	81
3. Les relations sociales	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	77
3.1 L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Favoriser le dialogue social	79
3.2 Le bilan des accords collectifs	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Favoriser le dialogue social	79
4. Santé & sécurité	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	79
4.1 Les conditions de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail : Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	79
4.2 Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail : Favoriser le dialogue social - Protéger la santé et assurer la sécurité des collaborateurs	79 79
4.3 Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.1.3 Annexe bilan social au 31/12/2016	81
5. Formation	4.1.2.1 Performance des organisations	73
5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.1.2.1 Performance des organisations	73
5.2 Le nombre total d'heures de formation	4.1.3 Annexe bilan social	81
6. Égalité de traitement	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail	77
6.1 Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	78
6.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	78
6.3 La politique de lutte contre les discriminations	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	78
7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives	4.1.1.3 Organisation du travail 4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	72 91

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
7.1 Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Favoriser le dialogue social	79
7.2 À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.1.2.3 Qualité de l'environnement de travail - Agir en employeur responsable et promouvoir la diversité	78
7.3 À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	91
7.4 À l'abolition effective du travail des enfants	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	91
Thèmes sociétaux		
1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	89
1.1 En matière d'emploi et de développement régional	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	89
1.2 Sur les populations riveraines ou locales	4.2.3.1 Impact territorial, économique et social du Groupe	89
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	90
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	90
	4.2.1 Ideal meal pour promouvoir une alimentation saine	84
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	90
	4.2.2 Ideal care pour soutenir le développement des communautés locales	87
3. Sous-traitance et fournisseurs	4.2.3.3 Sous-traitance	91
3.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.2.3.3 Sous-traitance	91
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	91
4. Loyauté des pratiques	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	91
4.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	91
4.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.2.3.4 Loyauté des pratiques	91
5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	4.2.3.5 Actions engagées en faveur des droits de l'homme	91
6. Lutte contre le gaspillage alimentaire	4.2.1.4 Les actions dans le domaine du gaspillage alimentaire	86
Thèmes environnementaux		
1. Politique générale en matière environnementale	4.3 Informations environnementales	93
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	93
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	94



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.11 Tableau de concordance RSE

	Parties correspondantes du Document de Référence	Page
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	94
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	94
2. Pollution et gestion des déchets	4.3.2 Pollution et gestion de déchets	95
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	95
2.2 Les mesures de prévention, de recyclage de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets (économie circulaire)	4.3.2.2 Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	95
2.3 La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.3.2.2 Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	95
3. Utilisation durable des ressources	4.3.3 Utilisation durable des ressources	96
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	96
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	96
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	97
3.4 L'utilisation des sols	4.3.3.4 Utilisation des sols	98
4. Changement climatique	4.3.4 Lutte contre le changement climatique	99
4.1 Les rejets de gaz à effet de serre et postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre	4.3.4.1 Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre	99
4.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	100
5. Protection de la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	100
5.1 Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.3.5 Protection de la biodiversité	100

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004



Société anonyme au capital de 467 359 690 euros
493 322 978 RCS Nanterre
Siège social :
Immeuble Columbus
166-180 Boulevard Gabriel Péri
92240 Malakoff Cedex - France
Tél. : +33 (0) 1 74 31 75 00