



Assemblée générale

13 mai 2014



Introduction



Jacques STERN
Président-directeur général

Les défis d'Edenred en 2010

Poursuivre la croissance du nombre de clients



490 000 clients

Accélérer l'innovation pour diversifier nos activités



118 solutions

Donner un nouvel élan à l'expansion géographique



37 pays

Faire d'Edenred une entreprise digitale



30% de volume d'émission numérique

De nombreux défis pour faire d'une nouvelle société cotée une société référente dans son secteur

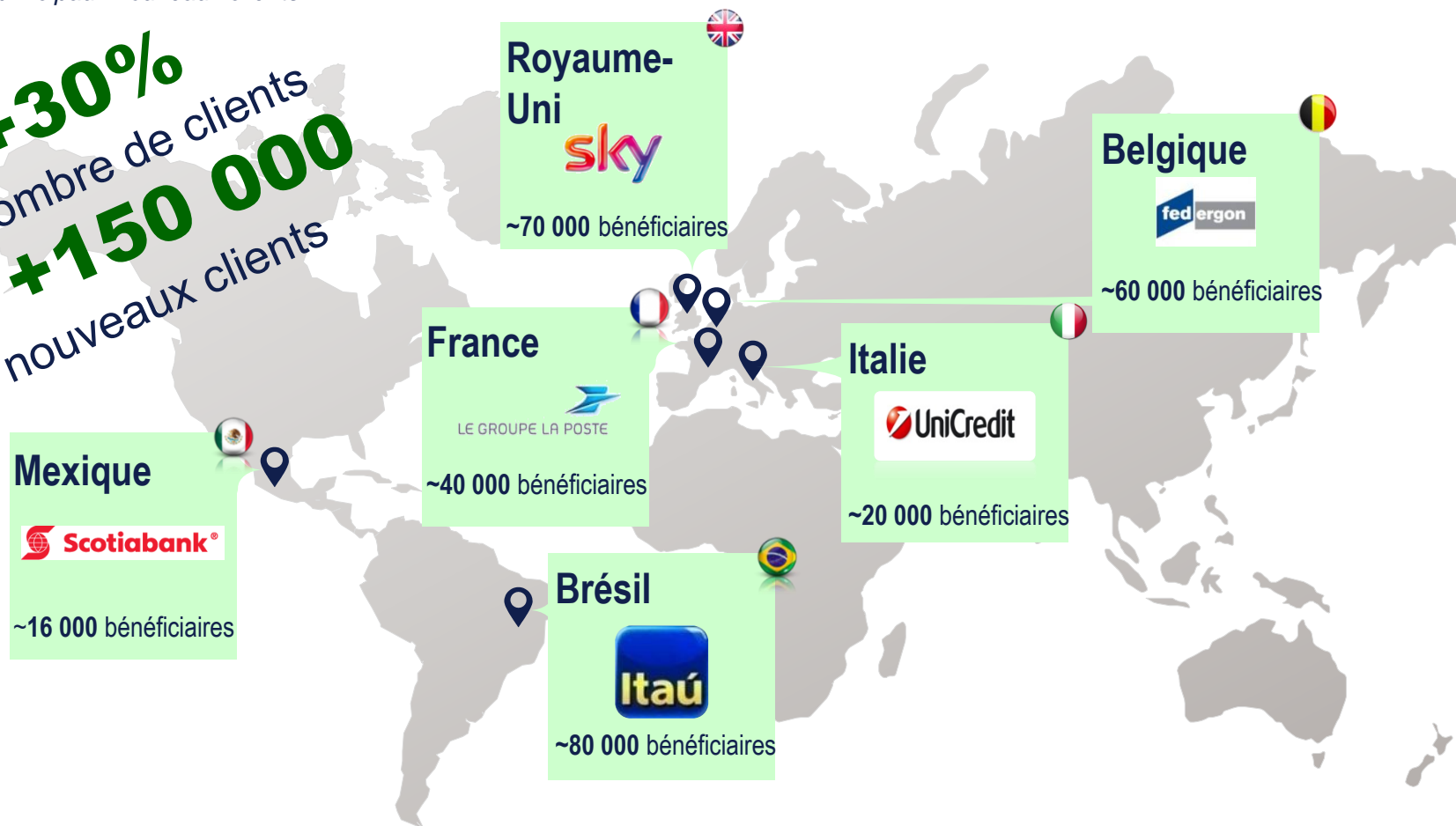
Nos réalisations depuis 2010

Le gain de nouveaux clients



Illustration des principaux nouveaux clients

+30%
du nombre de clients
soit **+150 000**
nouveaux clients



Croissance annuelle depuis 2010 de plus de 5% du nombre de bénéficiaires sur nos marchés existants

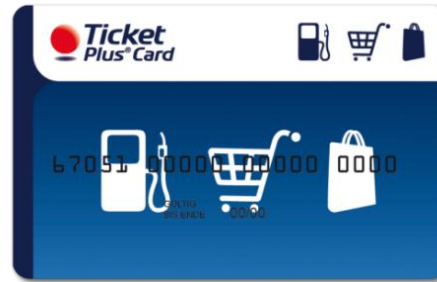
Nos réalisations depuis 2010

Le lancement de nouvelles solutions



Illustration des principales nouvelles solutions

+20%
du nombre de solutions
soit **+30**
nouvelles solutions



Ticket Plus Card - Allemagne



- Lancement en mars 2012
- Avantage aux salariés (44€/mois), dédié à l'alimentation et à l'essence
- **90 000** bénéficiaires à fin 2013



Ticket Cultura - Brésil



- Lancement en octobre 2013
- Avantage aux salariés (50R\$/mois), dédié aux services et biens culturels
- **80 000** bénéficiaires à fin 2013

En 2013, contribution des nouvelles solutions lancées depuis 2010 à +2,1% à la croissance organique du volume d'émission

Nos réalisations depuis 2010

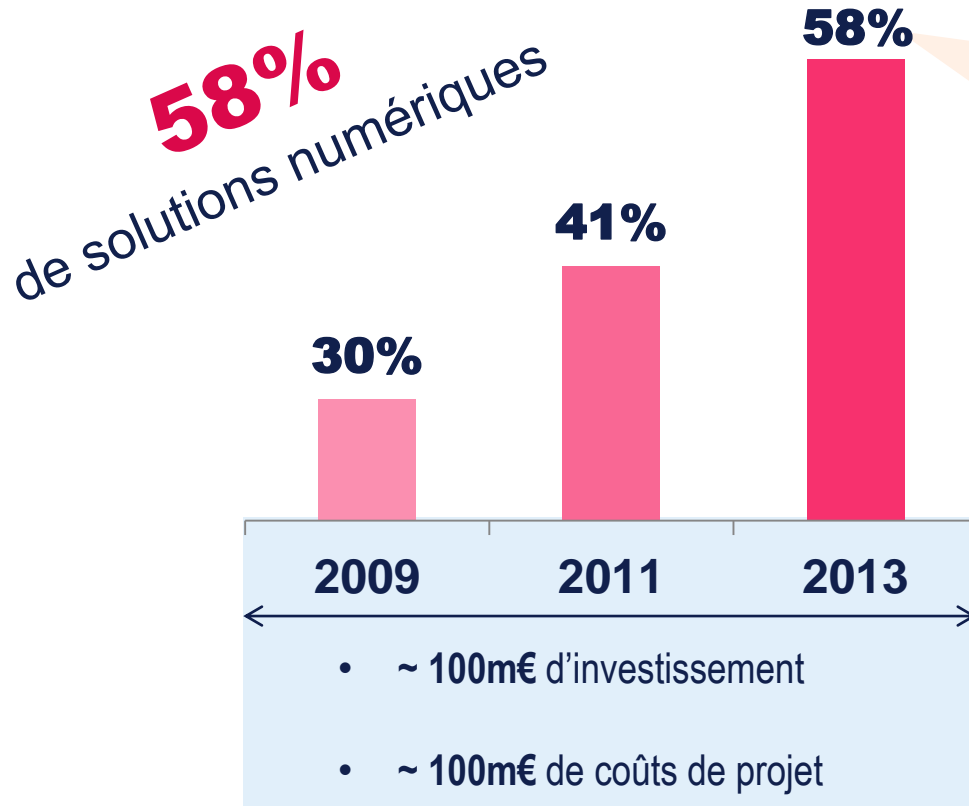
L'expansion géographique



Objectif d'ouverture de 6 nouveaux pays entre 2010 et 2016

Nos réalisations depuis 2010

Le passage au numérique



Part du volume d'émission numérique par région



- Amérique Latine : 87%
- Europe : 23%
- Reste du monde : 64%

Objectif d'atteindre 75% de volume d'émission numérique en 2016

Les performances financières depuis 2010

	Objectifs normatifs	2010	2011	2012	2013	Moyenne
Croissance du volume d'émission	6-14%	10,0%	9,7%	10,1%	11,8%	10,4%
Taux de transformation opérationnel	40-50%	49%	47%	50%	57%	50,8%
Croissance de la Marge Brute d'Autofinancement	>10%	15,1%	20,8%	13,4%	11,5%	15,2%

Variations à périmètres et taux de changes constants

Objectifs financiers atteints depuis 2010

Objectif de croissance du volume d'émission réhaussé de +8% à +14%

Edenred à fin 2013 en quelques chiffres



41 pays⁽¹⁾



640 000 clients



6 000 salariés



1,4m d'affiliés



>30% de part de marché mondial



40m de bénéficiaires



1,0Md de repas servis



2,3Mds de litres d'essence

Edenred, leader mondial des services prépayés aux entreprises



(1) Ouverture des Emirats Arabes Unis en mai 2014

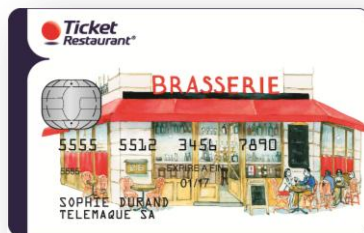
Nos solutions à fin 2013



Avantages aux salariés

Améliorer le pouvoir d'achat des salariés dans de nombreux domaines dont l'alimentation, le transport, la santé et l'aide à la personne

83%



Gestion des frais professionnels

Gérer en toute transparence et à moindre coût les frais professionnels des collaborateurs

12%



Motivation et récompenses

Stimuler la motivation des équipes, améliorer les performances des forces de vente et fidéliser la clientèle

4%



Programmes sociaux publics

Distribuer des fonds publics aux citoyens pour une utilisation spécifique (alimentation, éducation...)

1%



Une offre innovante de 150 solutions réparties en 4 familles de solutions

L'ambition du Groupe



Etre la référence de toutes nos parties prenantes pour générer une croissance soutenue et durable

Les 3 volets de l'étape stratégique « Inventer 2016 »

Contribution
à court terme

Exploiter le potentiel de croissance
sur les marchés existants des
Avantages aux salariés



Augmenter les taux de
pénétration et la
valeur faciale

Développer de nouvelles
opportunités de croissance
à partir de nos savoir-faire actuels



Lancer de nouvelles solutions,
en particulier dans la Gestion
des frais professionnels, et de
nouveaux pays

Explorer de nouveaux territoires
de croissance pour préparer l'avenir



Transformer une entreprise gérant
des transactions en une entreprise
centrée sur l'information, pour
accroître les services auprès des
bénéficiaires et des affiliés

Contribution
à long terme

**Une vision stratégique pour générer des résultats à court terme
et un potentiel de croissance à long terme**

L'année 2013

Les résultats

Loïc JENOUVRIER

Directeur Général Finance & Juridique



Volume d'émission de 17,1 Mds€ en 2013 : croissance par famille de solutions

Avantages aux salariés

Gestion des frais professionnels

Motivation et récompenses

Programmes sociaux publics



83%

12%

4%

1%



+11%

+17%

+5%

na

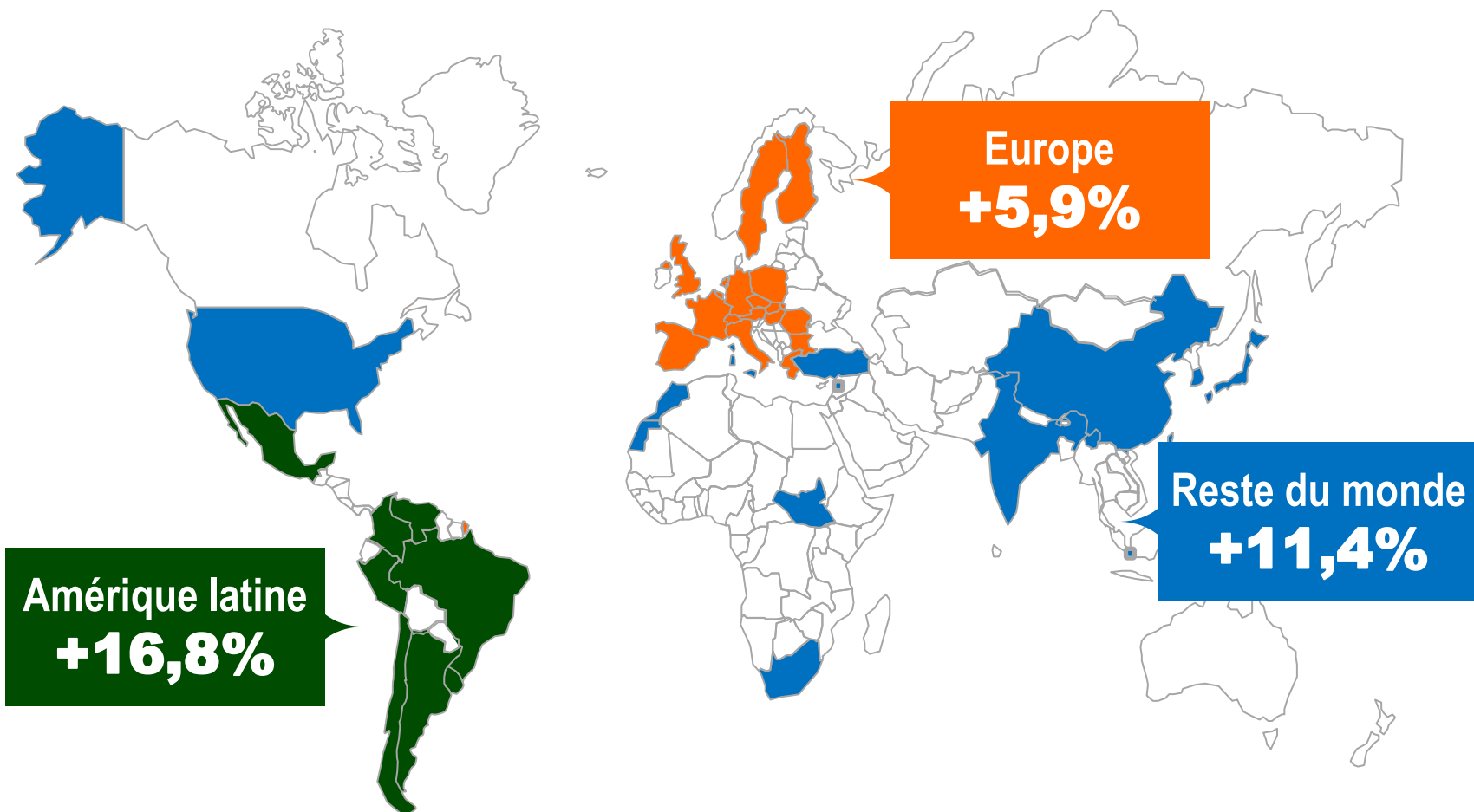
Croissance solide des Avantages aux salariés liés à l'alimentation et des solutions de Gestion des frais professionnels



(1) Volume d'émission.

(2) A périmètres et changes constants.

Volume d'émission de 17,1 Mds€ en 2013 : croissance par région



Croissance organique du volume d'émission de **+15,4%** dans les pays émergents et de **+6,3%** dans les pays développés

Contribution des leviers de croissance au volume d'émission 2013



Croissance organique du volume d'émission

Nouvelles géographies

▶ **+0,1%**

Nouvelles solutions

▶ **+2,1%**

Valeur faciale

▶ **+4,5%**

Nouveaux clients

▶ **+5,1%**

Total

+11,8%

Nouvelles géographies

- Contribution de la **Finlande** et du **Japon** en 2013
- **Objectif** : contribution de 1% d'ici 2016



Nouvelles solutions

- **Ticket Plus® Card** en Allemagne :
+~90 000 nouveaux bénéficiaires
- **Ticket Cultura®** au Brésil :
+~80 000 nouveaux bénéficiaires



Valeur faciale

	Variation valeur faciale moyenne	Inflation locale
• Brésil	+7,1%	+6,1%
• Mexique	+5,4%	+3,7%
• France	+1,1%	+0,9%

Nouveaux clients

	% du total des bénéficiaires ⁽¹⁾
• Brésil	+6,5%
• Mexique	+4,5%
• France	+5,8%

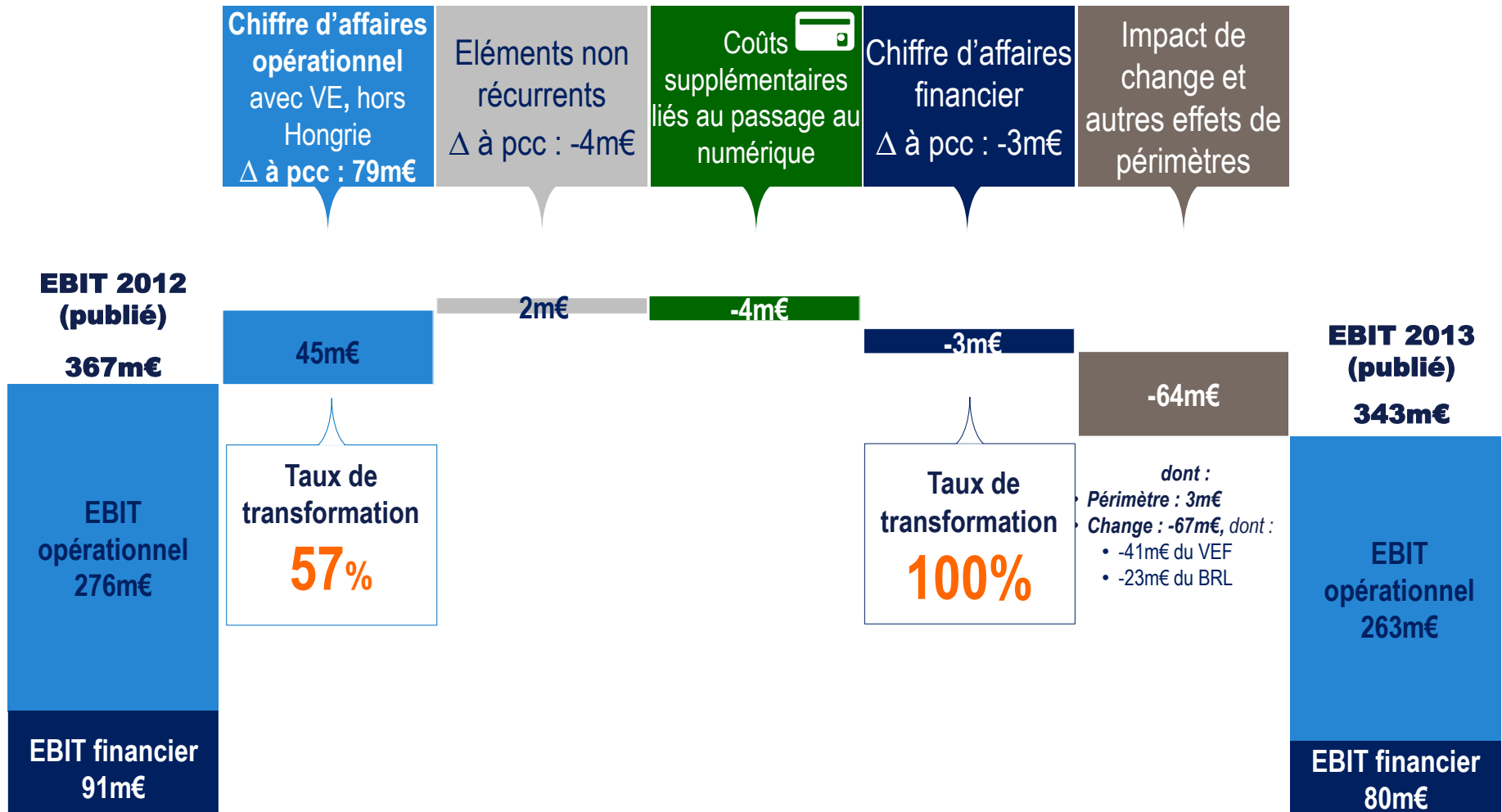
Du chiffre d'affaires au résultat d'exploitation courant

<i>En millions d'euros</i>	2012	2013	Variation publiée	Variation organique
Chiffre d'affaires opérationnel avec volume d'émission	838	830	-1,1%	+9,2%
Chiffre d'affaires opérationnel sans volume d'émission	138	120	-12,6%	-1,9%
Chiffre d'affaires financier	91	80	-12,0%	-3,7%
Chiffre d'affaires total	1 067	1 030	-3,5%	+6,7%
Résultat d'exploitation courant opérationnel	276	263	-4,6%	+15,8%
Résultat d'exploitation courant financier	91	80	-12,0%	-3,7%
Résultat d'exploitation total	367	343	-6,4%	+10,9%

Performance opérationnelle organique solide

Impact négatif de la dépréciation des monnaies dans les pays émergents (-67 millions € sur le résultat d'exploitation courant)

Taux de transformation⁽¹⁾



Taux de transformation opérationnel à 57% hors coûts supplémentaires liés au passage au numérique, en ligne avec l'objectif de >50%

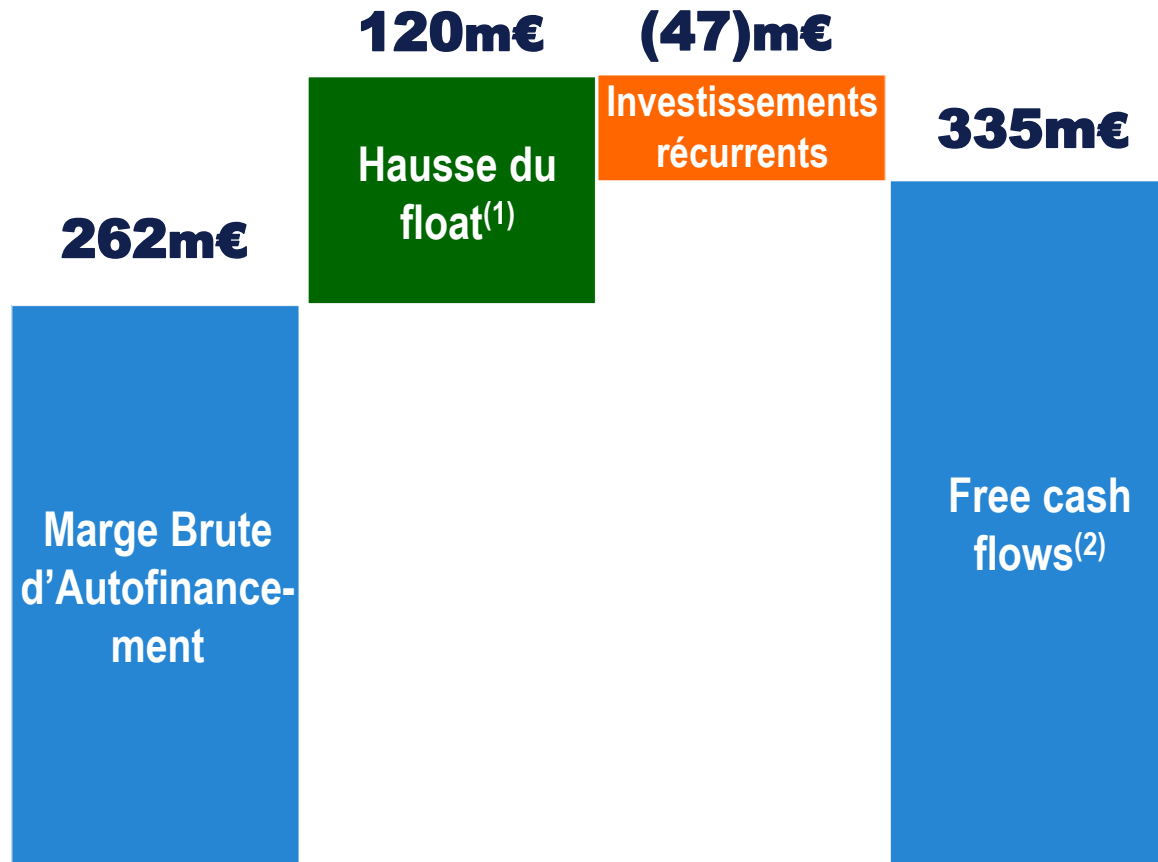
(1) Ratio entre la variation à pcc du résultat d'exploitation et la variation à pcc du chiffre d'affaires.

Du résultat d'exploitation au résultat net

<i>En millions d'euros</i>	2012	2013
Résultat d'exploitation courant	367	343
Résultat financier	-36	-41
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	331	302
Charges et produits non récurrents	-25	-28
Impôts	-103	-97
Taxe sur le versement des dividendes	-	-6
Intérêts minoritaires	-20	-11
Résultat net, part du Groupe	183	160
Résultat net courant après impôt	208	193
Résultat net courant après impôt par action (en €)	0,92	0,86

Résultat net courant par action de 86cts€ en 2013

Génération de Free cash flows

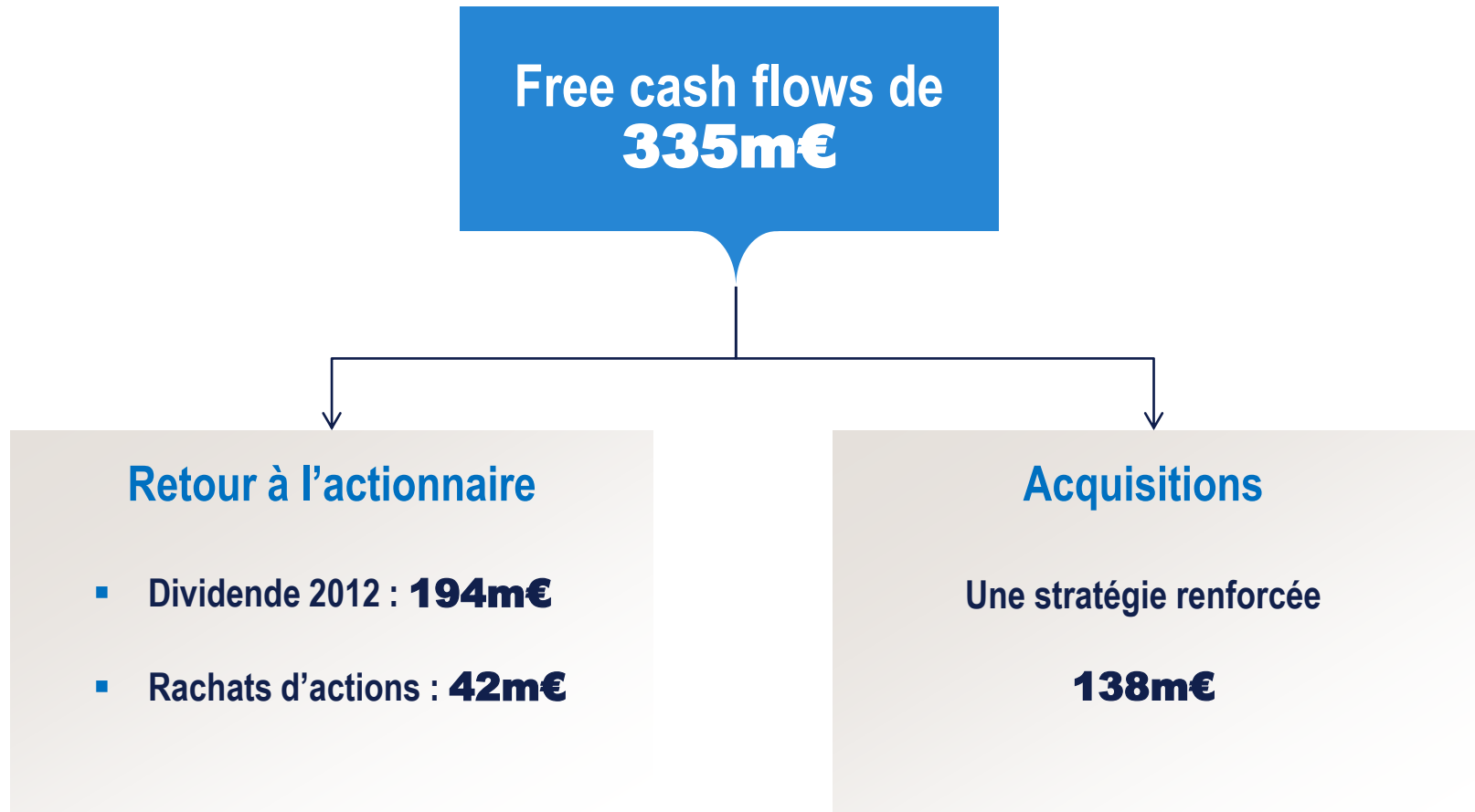


Une forte génération de Free cash flows en 2013

 (1) Le float correspond aux titres de services à rembourser retraités des créances clients.

(2) Flux de trésorerie disponibles.

Allocation des Free cash flows



Un retour à l'actionnaire total de 236m€ en 2013

Position de dette nette à fin 2013

Notation Standard & Poor's
confirmée en avril 2014⁽¹⁾

Strong Investment Grade, **BBB+**

Position de dette nette

(276)m€, contre 85m€ à fin 2012,
impactée par des effets de change défavorables de (321)m€

Une situation financière solide, malgré des effets de change défavorables



(1) Communiqué Standard & Poors du 22 avril 2014.

Dividende 2013

Politique de dividende

- Dividende proposé par action : **83cts€**
- Taux de distribution : **96%**
du résultat courant après impôt
2013 vs. 89% en 2012

Méthodes de paiement

- 50% en numéraire, soit **0,415€**
- 50% en numéraire ou en actions nouvelles au prix de **20,95€** (soit une décote de 10%). Délai d'option du 20 mai au 5 juin 2014.

Date de détachement le 20 mai 2014

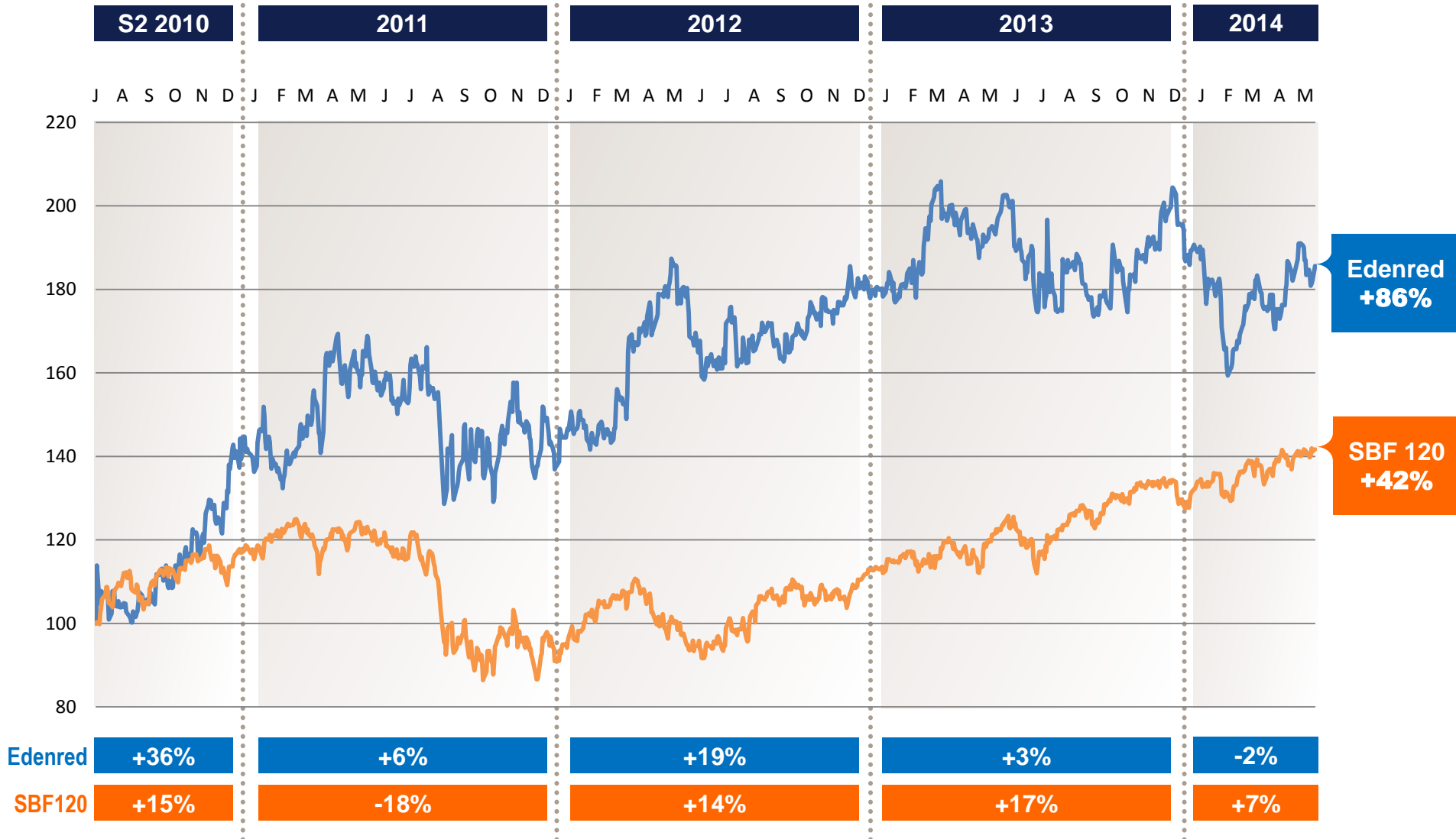
Date de paiement le 18 juin 2014

L'année 2013

La performance boursière

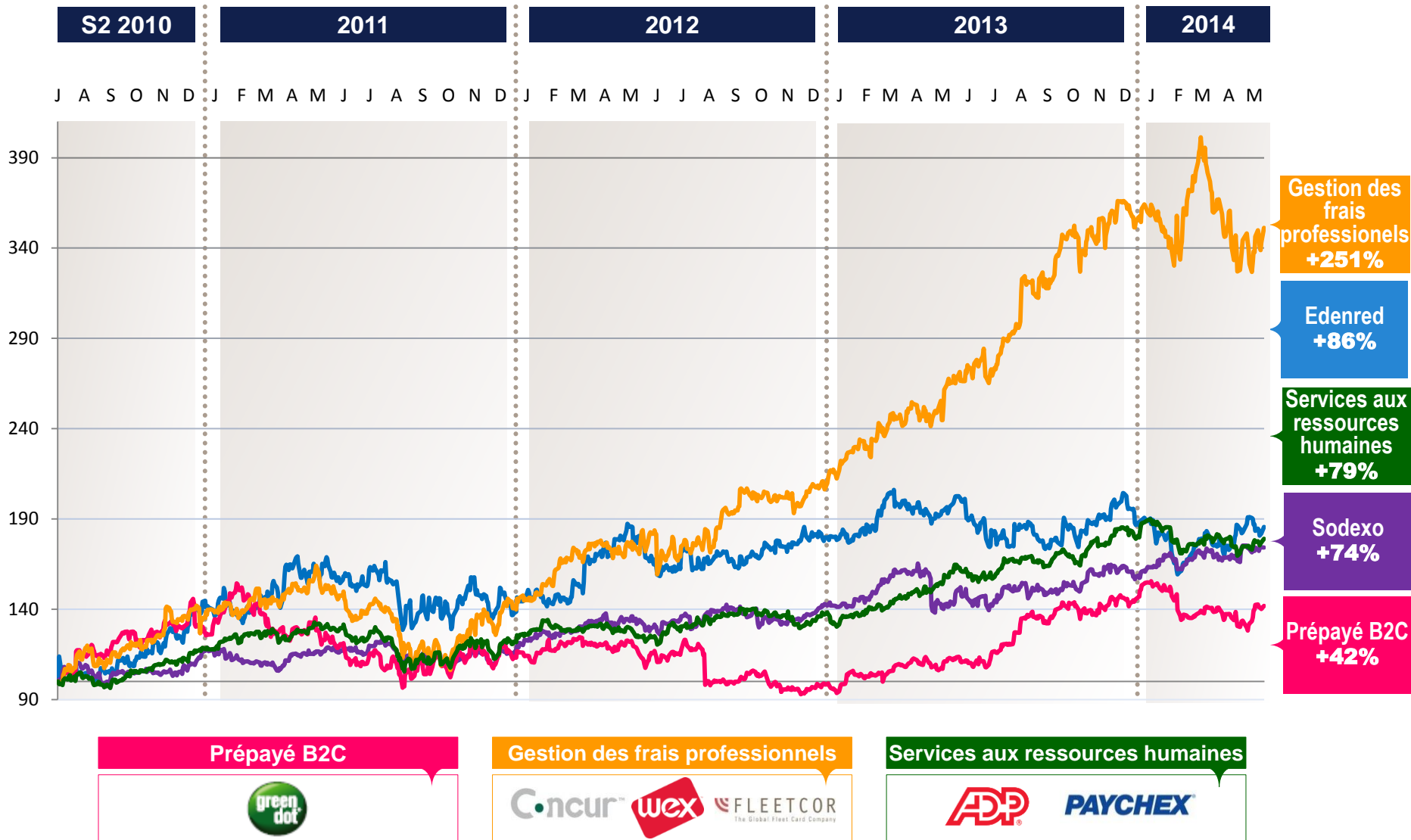
Loïc JENOUVRIER
Directeur Général Finance & Juridique

Performance de l'action Edenred et des indices (du 2 juillet 2010 au 12 mai 2014)



Prix de l'action Edenred au 10 juillet 2010 à l'ouverture : 13€

Performance de l'action Edenred et de ses comparables (du 2 juillet 2010 au 12 mai 2014)

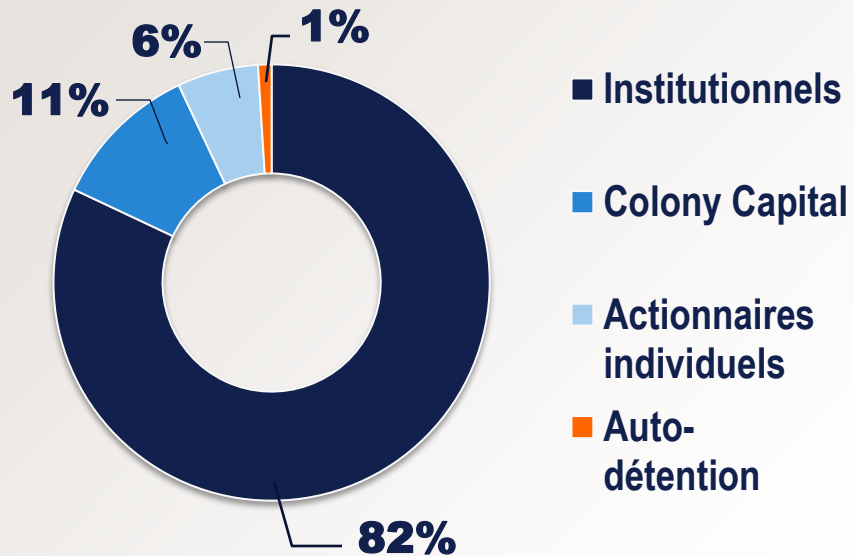


Prix de l'action Edenred au 10 juillet 2010 à l'ouverture : 13€

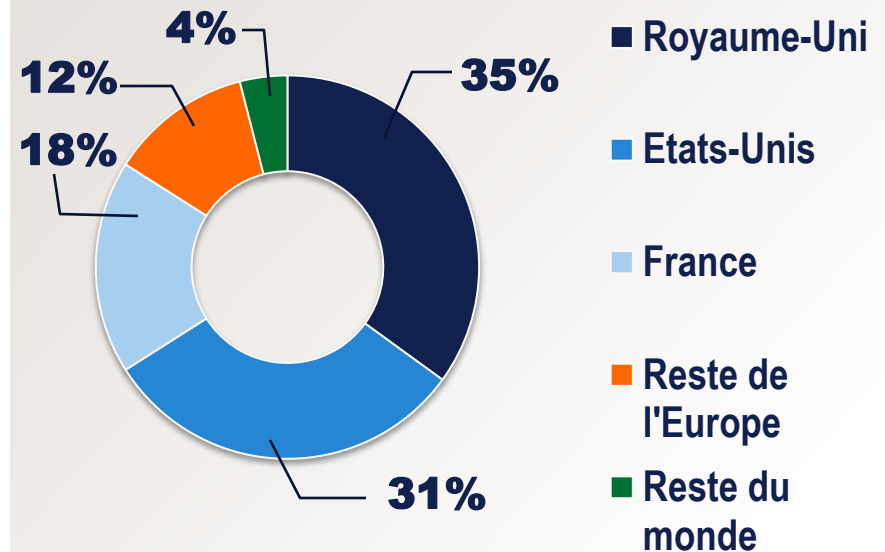


Actionnariat Edenred à fin 2013

Actionnariat d'Edenred par type d'investisseurs



Répartition géographique de l'actionnariat institutionnel



L'année 2013



Les réalisations en matière d'innovations et d'acquisitions

Antoine DUMURGIER
Directeur Général Stratégie &
Développement

Zoom sur deux leviers de croissance : l'innovation et les acquisitions



Accélération des innovations et des acquisitions depuis 2010, pour créer de nouveaux relais de croissance

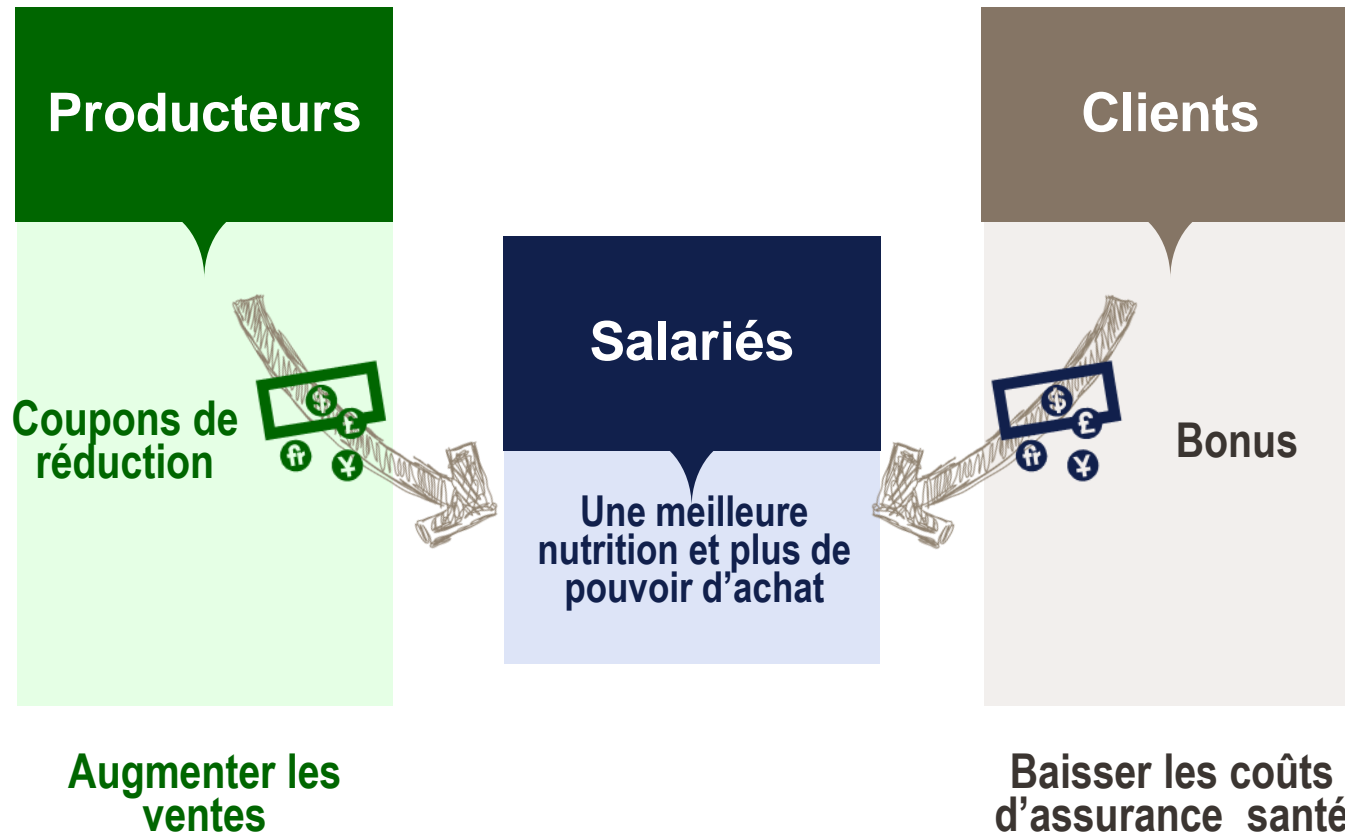


Innovation dans les Avantages aux salariés





Innovation dans les Avantages aux salariés



Une solution gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties prenantes
Une opportunité de développement sur le marché américain

Trois acquisitions ciblées en 2013/2014

Acquisitions dans les Avantages aux salariés



Pays d'implantation

Segment

Volume d'émission annuel



Mexique

Cartes
alimentation
et essence

200m€



Finlande

Titres
restaurant et
loisir

200m€



Brésil

Cartes
alimentation
et essence

70m€



Des acquisitions ciblées sur les marchés existants des Avantages aux salariés pour consolider nos parts de marché

Repom, une acquisition stratégique (1/2)



Acquisitions dans la Gestion des frais professionnels



Acquisition de 62% de Repom

- Spécialiste et leader depuis 20 ans du **marché des camionneurs indépendants au Brésil**
- Solution de paiement de l'ensemble des dépenses des camionneurs indépendants (carburant, restaurants, péages...) ainsi que de leur rémunération
- Propose une solution intégrée et des fonctionnalités personnalisables

Repom, leader incontesté sur le marché des camionneurs indépendants

Repom, une acquisition stratégique (2/2)



Acquisitions dans la Gestion des frais professionnels



Chiffres clés



- Volume d'activité **~1,2Md€**
- Part de marché >50%
- ~200 000 cartes actives
- > 200 clients



Opportunités



- Un large marché (47Mds \$) peu pénétré (6%)
- Forte volonté du gouvernement de réduire l'économie informelle
- Ventes croisées auprès des clients des solutions de gestion des flottes intégrées de véhicules (Ticket Car)

Une acquisition prometteuse sur un marché encore peu pénétré et à fort potentiel

Implantation aux Emirats Arabes Unis avec l'acquisition de C3 CARD (1/2)

Acquisitions dans la Gestion des frais professionnels



Acquisition de 50% de C3 CARD en mai 2014

- Société spécialisée dans les **cartes salaires aux Emirats Arabes Unis**
- Moyen simple et sécurisé de verser un salaire aux employés ne disposant pas de compte bancaire
- Conformité avec la réglementation locale pour la traçabilité des salaires (« Wage Protection System »)

Une acquisition en ligne avec la stratégie de développement dans la Gestion des frais professionnels

Implantation aux Emirats Arabes Unis avec l'acquisition de C3 CARD (2/2)

Acquisitions dans la Gestion des frais professionnels



Chiffres clés



- Volume d'activité > **1Md€**
- Part de marché ~20%
- ~400 000 cartes actives
- > 2 000 clients



Opportunités



- Dynamisme économique de la région
- Extension prévue du « *Wage Protection System* » à l'ensemble des Emirats Arabes Unis
- Lancement de nouvelles solutions

Des opportunités de croissance pour le Groupe dans la région du Golfe

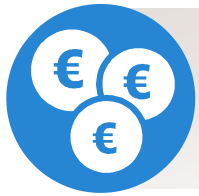
L'année 2013

Les réalisations en France

Laurent DELMAS
Directeur Général France



Chiffres clés 2013 en France



2,8Mds€ de volume
d'émission



100 000 clients



750 salariés



380 000 affiliés



35% de part de marché



6,7m de bénéficiaires

Croissance du volume d'émission de **+5,2%** en 2013

Les solutions



Avantages aux salariés

- Ticket Restaurant®
- Ticket CESU
- Ticket Kadéos®



Gestion des frais professionnels

- Ticket CleanWay®
- Ticket CleanWay EPI® **NEW!**



Motivation et récompenses

- Ticket Kadéos®
- Ticket Kadéos Universel® **NEW!**
- Stim&Go® **NEW!**



Programmes sociaux publics

- Ticket CESU
- Ticket Service®



L'offre la plus large du marché français

Le lancement de la carte en France : les avantages



Une gestion simplifiée pour les entreprises clientes

- Logistique facilitée et réduction des coûts associés
- Davantage de sécurité
- Choix entre titre papier et carte



Plus pratique et plus sûre pour les salariés

- Possibilité de payer au centime près
- Davantage de sécurité (code PIN)
- Géolocalisation et consultation du solde sur mobile et site internet



Un remboursement plus rapide et une meilleure visibilité pour les restaurateurs

- Simplification administrative et logistique
- Délais de remboursement plus rapides
- Meilleure visibilité via le site internet et l'application mobile



Des avantages pour toutes les parties prenantes

Le lancement de la carte en France en images (1/2)



Affiliés



Bénéficiaires



Clients



Une large campagne de communication pour le lancement de la carte en France



Le lancement de la carte en France en images (2/2)



Prix « Elu service client de l'année 2014 »



Prix « Elu service client de l'année 2014 »

- Catégorie « Services Prépayés aux Entreprises », pour les solutions Ticket Restaurant® et Ticket Kadéos®
- Récompense le Centre de relations clients, pour la qualité de son service



Une réussite en ligne avec le projet « Customer Inside »

Les clés pour mettre en œuvre la stratégie



Jeanne RENARD
Directeur Général
Ressources Humaines et
Responsabilité Sociétale

Les clés des réalisations depuis 4 ans et de la mise en œuvre de la stratégie



Stratégie
Edenred



Clés de mise en œuvre

Inventer
2016

Conquérir
2012

Réussir
2010



Les Hommes



La culture d'entreprise



La responsabilité sociétale

Trois approches complémentaires

Hommes



Faire grandir les hommes et adapter les organisations pour soutenir la croissance de l'entreprise

**Best Place
To Work**

Culture



Développer une culture d'entreprise unique pour accompagner l'évolution d'Edenred

**Customer
Inside**

Sociétal

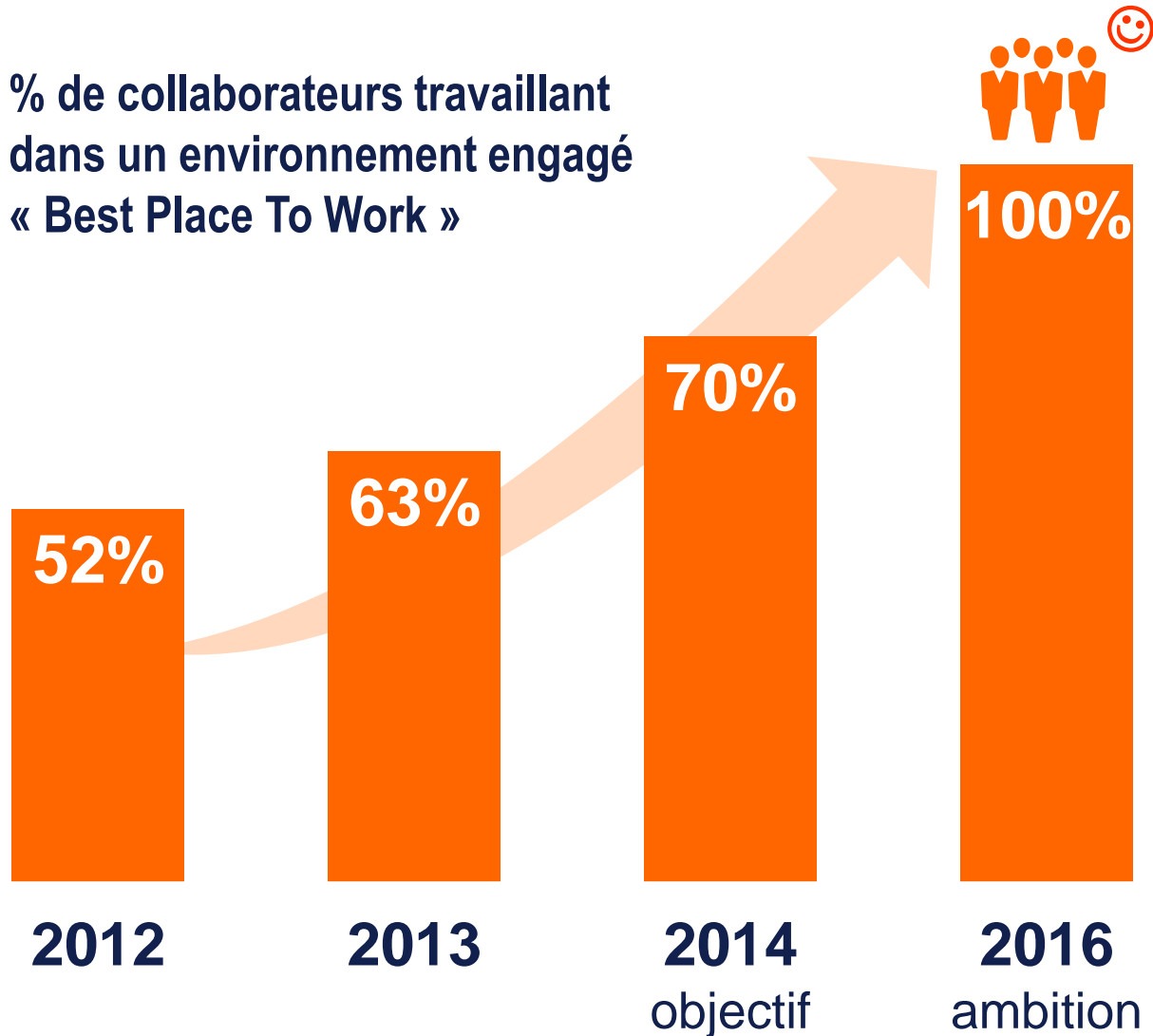


Déployer des projets sociétaux pour renforcer le lien avec nos écosystèmes

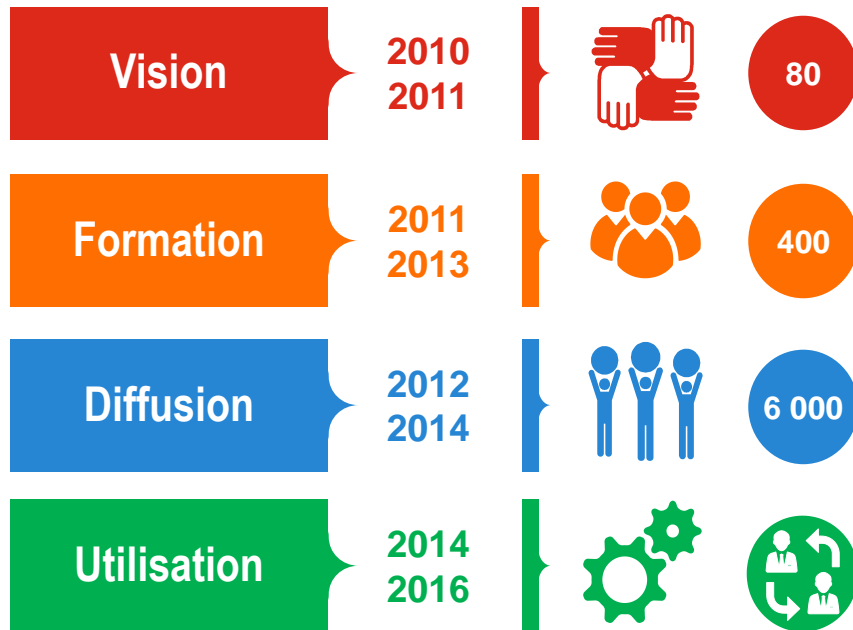
**Programme
Ideal**

Best Place to Work : une entreprise où il fait bon travailler

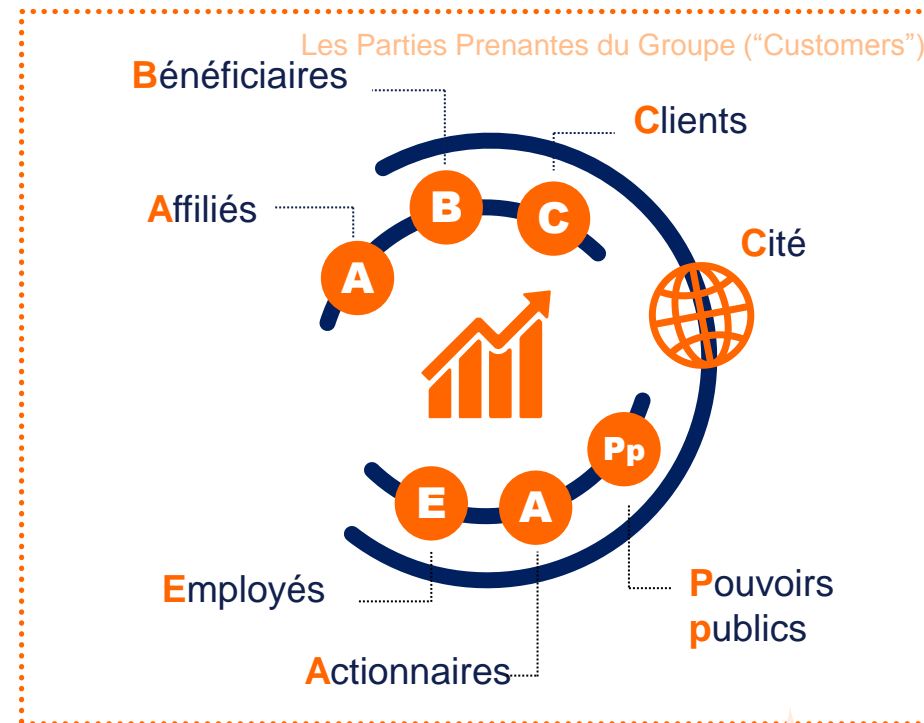
% de collaborateurs travaillant
dans un environnement engagé
« Best Place To Work »



Customer Inside : nos parties prenantes au cœur de notre approche managériale Groupe



Une dynamique originale depuis 2010 visant à accompagner le développement et la transformation digitale



Approche : développer partout l'excellence opérationnelle et la différenciation de nos solutions



Objectif : faire d'Edenred la société de référence dans son secteur que les « Customers » recommandent

Programme Ideal : accélération en 2013 des actions en faveur de l'alimentation

Notre ambition Ideal meal



Faciliter l'accès à une alimentation saine à un prix abordable



Un projet Ideal meal dans chaque pays d'ici 2016

Nos réalisations en 2013



14 pays engagés

60% employés

237 000 affiliés

4,7 millions bénéficiaires



Ideal meal porte ses fruits : illustration au Chili !

Une étude sur 2 ans



Engagée avec des restaurateurs affiliés, des entreprises clientes et leurs salariés

Des impacts positifs



+20% d'aliments sains consommés

+5% d'utilisation des titres

- 5% de surpoids



Le programme « Alimentation & Equilibre » aide les consommateurs à **identifier les plats sains** dans les menus des restaurants affiliés **grâce à la mascotte Gustino**

*Philippe BLECON,
Directeur Général Edenred Chili*

*Cecilia MOREL,
Première dame du Chili*

*Cecilia CRISTI,
Directeur RH
Edenred Chili*

*Olivier DORFER,
Directeur
Marketing
Edenred Chili*



Prix de l'initiative la plus novatrice en faveur de la promotion des habitudes de vie saine décerné par le gouvernement chilien

Poursuivre le développement des actions Ideal meal avec les collaborateurs



**Enquête sur les
habitudes alimentaires
des collaborateurs
pour définir ensemble
les projets Ideal meal
en local**

4 pays pilotes en 2013

 **Belgique**

Partenariats
Filières courtes

 **Pologne**

Formations
Nutrition

 **Etats-Unis**

Renforcement
Nutrisavings®

 **Mexique**

Participation
Livre blanc

+5 nouveaux pays en 2014

Dynamique mondiale « Ideal meal Day »



**Promouvoir
l'engagement du
Groupe et
sensibiliser nos
collaborateurs**



Journée mondiale de
l'alimentation le
16 octobre 2013



33 pays participants

- **E-learning et conseils nutritionnels**
- **Conférences sur l'alimentation**
- **Concours de cuisine avec les affiliés**



Les collaborateurs Edenred vous présentent ...



Sergio
Responsable web
Italie



Konstantinos
Directeur
Communication
et Marketing
Grèce



Gloria
Analyste RH
Chili



Roman
Commercial
Slovaquie



Audrey
Chargée de clientèle
Corée



Laura
Administratrice
des Ventes
Royaume Uni

Vivez l'expérience avec nous, rendez-vous sur le stand !



Gouvernance



Le Conseil d'administration et son fonctionnement

Jacques STERN
Président-directeur général

Principes de gouvernance

Mode de gouvernance

- Conseil d'administration (10 membres)
- 70% d'indépendants
- Direction : Président-directeur général et Vice-Président administrateur référent
- Renouvellement annuel par tiers
- Mandat de 4 ans

Fonctionnement du Conseil

Trois comités permettant de préparer les décisions du Conseil d'administration :

- Comité d'Audit et des Risques
- Comité des Rémunérations et des Nominations
- Comité des Engagements

Une gouvernance conforme au code AFEP/MEDEF de juin 2013

Présidence et Vice-présidence du Conseil

Président

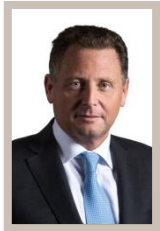
- Organise les travaux du Conseil et préside les réunions
- Etablit les ordres du jour du Conseil
- Préside les Assemblées générales et rend compte des travaux du Conseil à celle-ci
- Veille au bon fonctionnement des organes de la société
- En coordination avec le Comité des Nominations, veille à la bonne continuité du Conseil et au renouvellement de ses membres

Vice-Président Administrateur référent

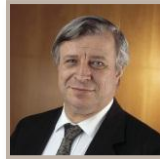
- Organise au moins une fois par an une réunion entre administrateurs indépendants
- Veille à ce que l'on réponde aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil
- Supervise les travaux d'évaluation du Conseil d'administration
- Organise avec le Président du Comité des Rémunérations et des Nominations le processus de rémunération du Président-directeur général
- Peut être chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration

Un mode de gouvernance équilibré

Composition du Conseil d'administration



Jacques Stern
Président-directeur général
d'Edenred



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



Jean Paul Bailly*
Ancien Président-directeur
général de la RATP et
Président d'honneur du groupe
La Poste



**Jean-Romain
Lhomme**
Principal et Co-dirigeant de
Colony Capital Europe



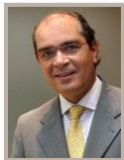
Anne Bouverot*
Directrice générale de la
GSMA, l'association
internationale des opérateurs
de télécommunications



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



Françoise Gri*
Directrice Générale du
groupe Pierre & Vacances
– Center Parcs



**Roberto Oliveira
de Lima***
Président du Conseil
d'administration de Publicis
Worldwide Brésil



Bertrand Meheut*
Président du Directoire
du groupe Canal+



Nadra Moussalem
Principal et Co-dirigeant de
Colony Capital Europe

Un conseil d'administration au cœur des enjeux métiers et géographiques du Groupe



* Administrateurs indépendants.

Les principales thématiques abordées par le Conseil en 2013

Thématiques récurrentes

- Arrêté des comptes semestriels et annuels 2013, budget 2014
- Plan stratégique
- Résolutions proposées à l'Assemblée Générale des actionnaires
- Suivi de l'actionnariat et composition du Conseil d'administration
- Rémunération du mandataire social et plan de motivation des managers à long terme
- Plan de succession des principaux managers du Groupe

Thématiques spécifiques traitées en 2013

- Stratégie du Groupe dans la Gestion des frais professionnels
- Lancement de la carte Ticket Restaurant® en France
- Mise en place d'une joint-venture avec Banco Espirito Santo au Portugal
- Stratégie en matière de Systèmes d'Informations
- Suivi des cadres réglementaires des Avantages aux salariés dans le monde

5 réunions en 2013 avec un taux de participation de 94%

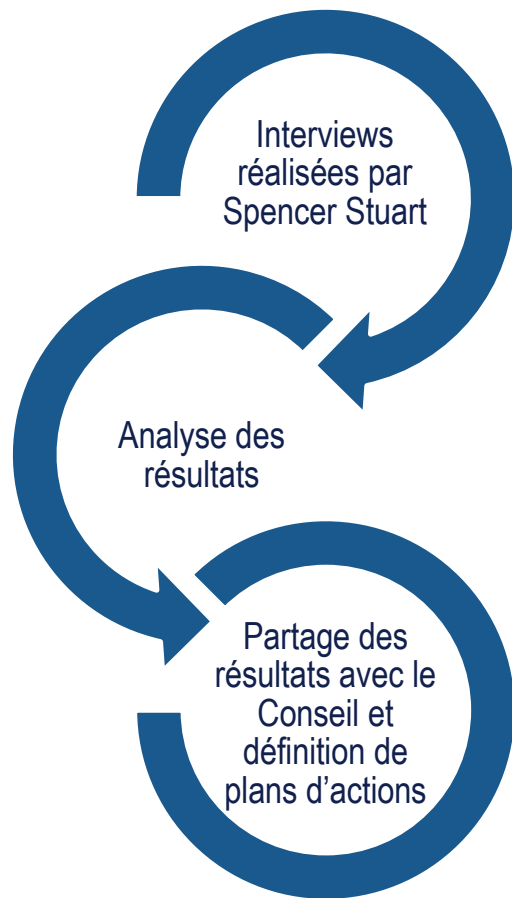
Gouvernance

L'évaluation du Conseil

Philippe CITERNE
Vice-Président du Conseil
d'administration



Méthode



Interviews sur :

- la gouvernance
- la culture, le climat du Conseil et le sens du travail en équipe
- la qualité de la discussion et du débat
- la qualité des informations délivrées aux administrateurs, les domaines de compétences du Conseil
- les méthodes de travail
- les relations du Conseil avec la Direction générale, les actionnaires et les parties prenantes
- la préparation de l'avenir

Une évaluation réalisée au deuxième semestre 2013

Résultats de l'évaluation du Conseil : les points forts



Dynamique et performance du Conseil



**Gouvernance équilibrée entre Président-directeur général
et Conseil**



Conformité aux règles de gouvernement d'entreprise

Un taux de satisfaction des membres du Conseil de plus de 95%

Résultats de l'évaluation du Conseil : les points d'amélioration et plans d'action



Renforcer les réflexions stratégiques à moyen/long-terme



Accroître le temps consacré aux restitutions des travaux du Comité des Engagements



Accroître les contacts avec les équipes locales via la mise en place d'un déplacement annuel au sein d'une filiale

Des plans d'actions ont été mis en place pour répondre aux demandes des membres du Conseil

Gouvernance

Le Comité d'audit et des risques

Philippe CITERNE
Vice-Président du Conseil
d'administration

Composition du Comité



Philippe Citerne*

Vice-Président du Conseil
d'administration d'Edenred



Jean-Paul Bailly*

Ancien PdG de la RATP et
Président d'honneur du groupe
La Poste



Anne Bouverot*

Directrice générale de la GSMA,
association internationale des
opérateurs de
télécommunications



**Jean-Romain
Lhomme**

Principal et Co-dirigeant
de Colony Capital
Europe

Un Comité composé à 75% d'administrateurs indépendants
4 réunions en 2013 avec un taux de participation de 83%



* Administrateurs indépendants.

Missions et travaux du Comité en 2013

Principales missions

- S'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables
- 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

Travaux 2013

- Examen des comptes sociaux annuels, des comptes consolidés semestriels et annuels et du budget annuel
- Examen des risques juridiques et fiscaux
- Examen de la politique de placement
- Examen de la politique d'audit

Un dispositif efficace de gestion des risques, examiné chaque année par le Comité

Avis du Comité d'audit et des risques

Recommandation à l'unanimité d'approuver les comptes consolidés 2013, sur la base de :

- Une présentation détaillée des comptes du management au Comité d'audit le 7 février 2014
- L'avis des Commissaires aux Comptes

Gouvernance

Le Comité des rémunérations et des nominations

Gabriele GALATERI DI GENOLA
Président de
Assicurazioni Generali S.p.A



Composition du Comité



Gabriele Galateri di Genola*

Président de Assicurazioni Generali S.p.A.



Philippe Citerne*

Vice-Président du Conseil d'administration d'Edenred



Françoise Gri*

Directrice Générale du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs



Nadra Moussalem

Principal et Co-dirigeant de Colony Capital Europe

**Un Comité composé à 75% d'administrateurs indépendants
3 réunions en 2013 avec un taux de participation de 85%**



* Administrateurs indépendants.

Missions et travaux du Comité en 2013

Principales missions

- Préparer les décisions du Conseil relatives à la rémunération du mandataire social et à la mise en place du plan de motivation à destination des dirigeants
- Préparer les décisions du Conseil relatives à l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la société

Travaux 2013

- Propositions sur la rémunération du mandataire social et revue de la rémunération des membres du Comité exécutif
- Avis sur le plan de motivation des managers du Groupe
- Proposition de répartition des jetons de présence ⁽¹⁾
- Revue des critères d'indépendance des administrateurs, des compétences particulières des membres du Comité d'audit et des risques et de la parité hommes/femmes au sein du Conseil
- Propositions de renouvellement des quatre sièges d'administrateurs

Rémunération du mandataire social – Philosophie et principes de détermination

Conformité



Avec le code
AFEP/MEDEF

Comparabilité



Avec un échantillon de
sociétés comparables du
SBF120

Performance



Lien entre rémunération et
performance

Détermination de la rémunération du mandataire social par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations

Rémunération du mandataire social - Conformité au code AFEP/MEDEF



Types de rémunération	Éléments composant la rémunération du mandataire social	Conformité
Rémunération cash	Part fixe	
	Part variable	
Rémunération en actions (long-terme)	Actions de performance	
Engagements	Indemnités de départ	
	Retraites supplémentaires	

La rémunération 2013 du mandataire social est en ligne avec les recommandations du code AFEP/MEDEF dans sa dernière version

Rémunération du mandataire social – Comparabilité



Types de rémunération	Benchmark 2012 ⁽¹⁾	Commentaires
Fixe	<p>M. Jacques Stern</p> <p>93% 100%</p> <p>Médiane panel</p>	Pas d'évolution depuis 2011
Variable	<p>M. Jacques Stern</p> <p>100% 100%</p> <p>Médiane panel</p>	En ligne avec le benchmark
Jetons de présence	<p>29% des mandataires sociaux du panel bénéficient de jetons de présence</p>	Pas de jeton de présence
Rémunération en actions (long-terme)	<p>M. Jacques Stern</p> <p>89% 100%</p> <p>Médiane panel</p>	Acquisition soumise à des critères de performance évalués sur 3 ans

(1) Eléments de benchmark issus d'une étude du cabinet Essere Associés sur les rémunérations 2012 des mandataires sociaux d'un échantillon de sociétés françaises du SBF120 les plus semblables possibles en taille (capitalisation boursière, résultats et nombre de salariés) et en diversification internationale.

Rémunération globale inférieure à la médiane du benchmark
Exhaustivité de l'analyse des composants

Rémunération du mandataire social – Lien avec la performance



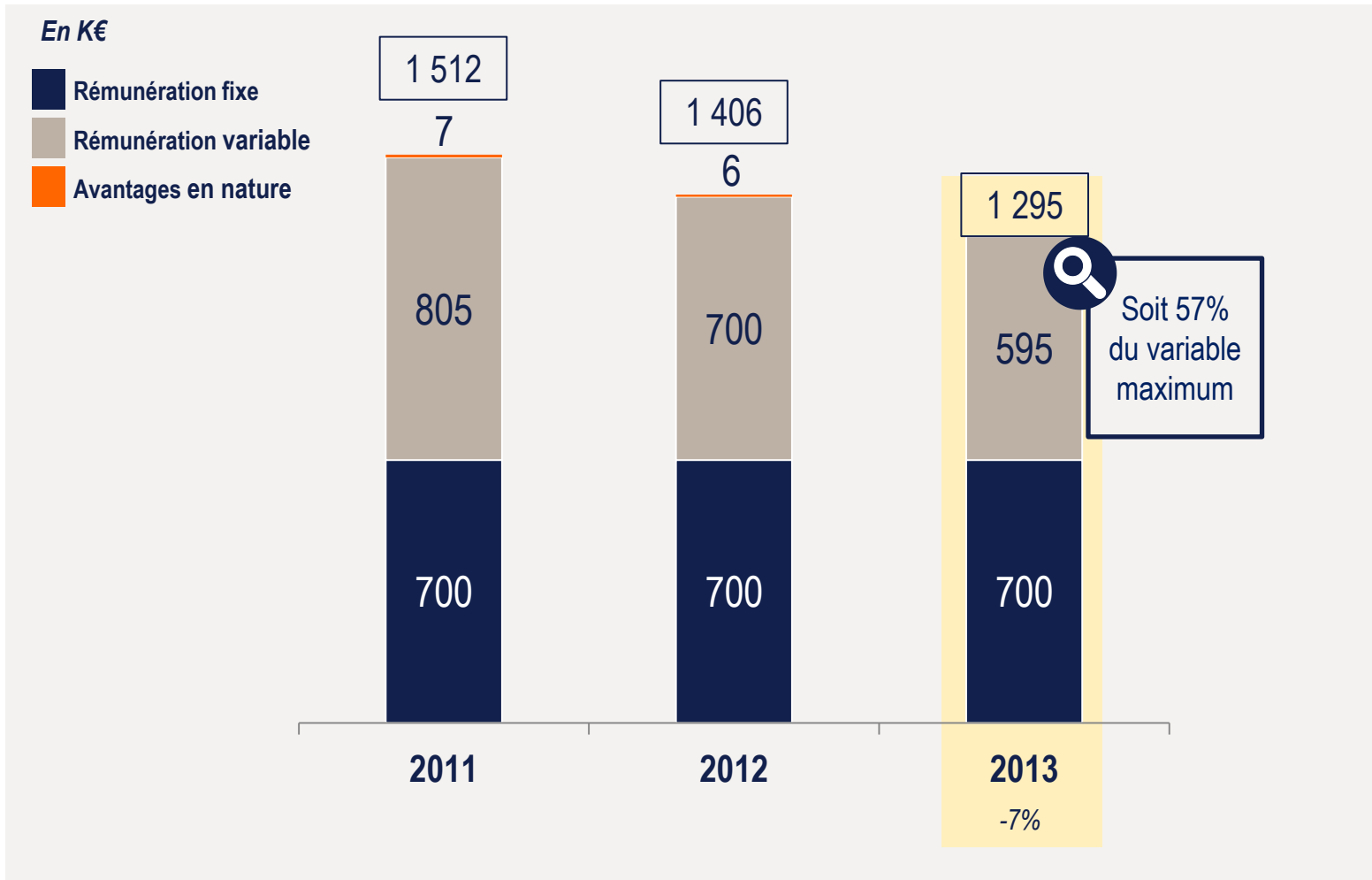
Types de critère	Indicateurs	Prise en compte dans la rémunération :	
		Court terme (1 an) Variable	Long terme (3 ans) Plans d'actions
Financiers <i>(croissance organique)</i>	Résultat d'exploitation courant	✓	
	Volume d'émission		✓
	FFO ⁽¹⁾		✓
Boursier	TSR ⁽²⁾ Edenred, comparé au TSR SBF120	✓	✓
Non financiers	Indicateurs opérationnels quantitatifs	✓	
	Indicateurs liés au management	✓	

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

(2) Le Total Shareholder Return (TSR) constitue une mesure synthétique intégrant à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes.

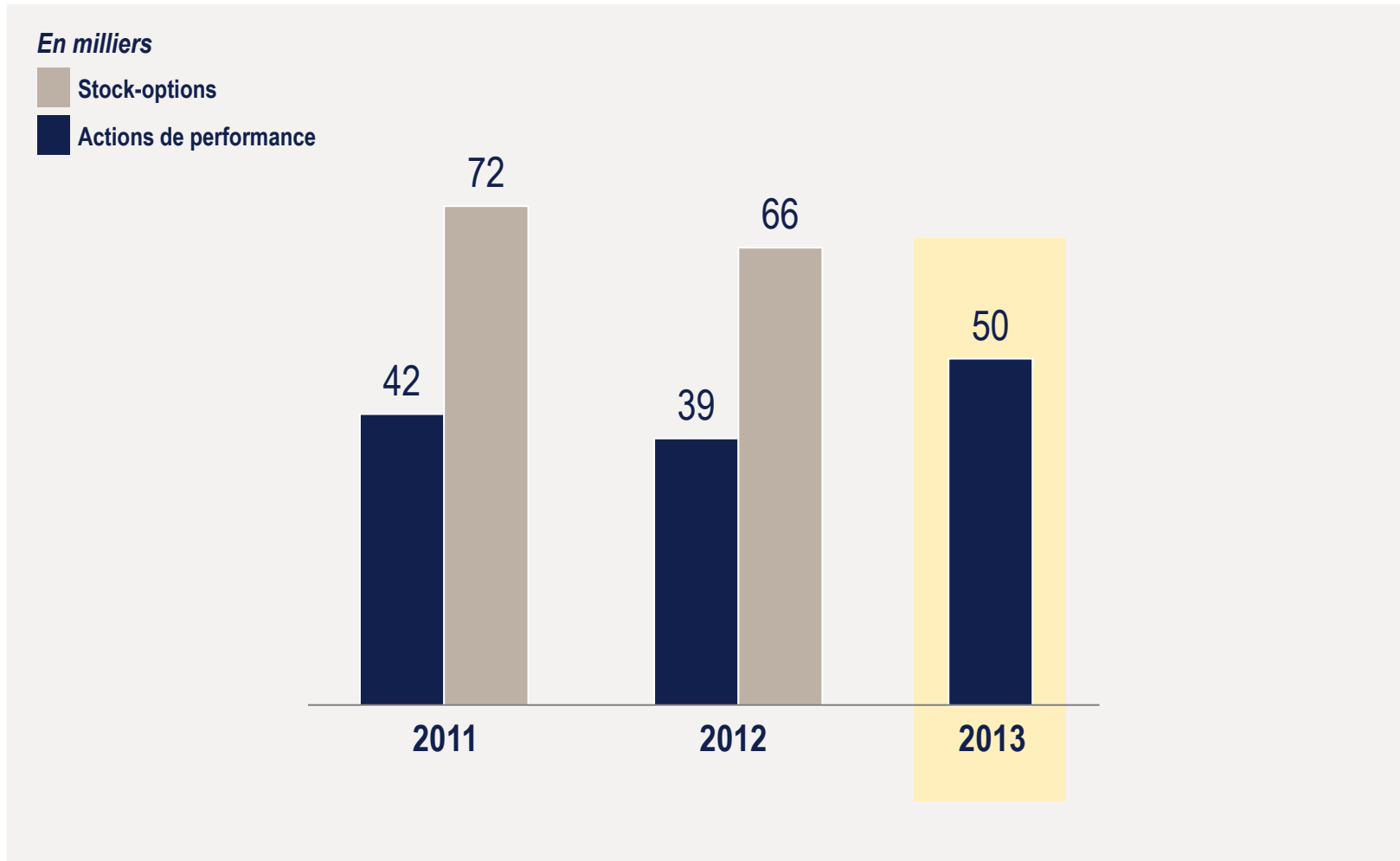
Des critères mesurés sur le court et long terme, alignés aux objectifs stratégiques du Groupe et aux intérêts des actionnaires

Rémunération due au mandataire social en 2013 : éléments cash court terme



Une rémunération équilibrée, avec des critères exigeants

Rémunération due au mandataire social en 2013 : éléments long terme



Valorisation de la rémunération long-terme en légère baisse en 2013

Rapports et avis

Rapport des Commissaires aux Comptes

David DUPONT NOEL
Cabinet Deloitte & Associés

Didier KLING
Cabinet Didier Kling & Associés

Rapports et avis

Avis du Comité d'entreprise

Philippe RELLAND-BERNARD
Directeur juridique et fiscal,
Secrétaire du Conseil d'administration

Avis du Comité d'Entreprise du 16 avril 2014

- Le Comité se dit satisfait des résultats du Groupe au titre de l'exercice 2013.
- Il souligne que ces résultats sont conformes aux attentes nonobstant le contexte économique en Europe et les effets de change défavorables en Amérique latine. Ce contexte a été compensé par un développement organique soutenu et une politique d'acquisitions active, permettant au Groupe de se renforcer sur les marchés existants et de générer de nouvelles opportunités de croissance.
- Le Comité souhaite renouveler sa confiance dans l'équipe de Direction qui a su engager les équipes pour aborder de façon pérenne l'année 2013 et la nouvelle étape "Inventer 2016". Il salue les investissements réalisés dans le numérique, la croissance soutenue sur les marchés existants, le développement de solutions (Brésil, Allemagne) et la prise de marché dans de nouveaux pays (Nets Prepaid en Finlande).
- Le Comité d'Entreprise souligne enfin la motivation et la qualité du travail des collaborateurs qui ont fait preuve d'un engagement fort.

Résolutions

Présentation

Philippe RELLAND-BERNARD

Directeur juridique et fiscal,
Secrétaire du Conseil d'administration

1^{ère} et 2^{ème} résolutions

1

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013

- Bénéfice net comptable de 414 m€

2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

- Résultat net consolidé de 160 m€

3

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et fixation du dividende

- Dividende de **0,83 euro** par action
- Date de détachement : 20 mai 2014
- Date de paiement : 18 juin 2014
- Eligible à l'abattement de 40%, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire

4

Option pour le paiement du dividende en actions nouvelles

- Option sur 50% du dividende
- Paiement en numéraire ou en actions nouvelles au choix de l'actionnaire
- Prix d'émission des actions : 90 % de la moyenne des cours d'ouverture des 20 séances de Bourse précédant l'Assemblée diminuée du montant net du dividende
- Délai d'option : du 20 mai 2014 au 05 juin 2014

5

Say on pay / Avis sur les éléments de rémunération du Président-directeur général

- En application du Code AFEP/MEDEF
- **Éléments de rémunération 2013 :**
 - Rémunération fixe : 700 k€
 - Rémunération variable annuelle : 595 k€
 - Rémunération variable différée : 0 euros
 - Rémunération variable pluriannuelle : 0 euros
 - Rémunération exceptionnelle : 0 euros
 - Jetons de présence : 0 euros
 - Attribution de 50 000 actions de performance
 - Avantages de toutes nature : 0 euros

6^{ème} à 9^{ème} résolutions

6/7 Ratification et renouvellement du mandat de M. Lhomme

8 Renouvellement du mandat de M. Galateri di Genola

9 Election de Mme Gavet

10 Renouvellement du mandat de M. Stern

Jean Romain Lhomme



Né le 22 août 1975

Nationalité française

Principal et
Co-dirigeant de Colony
Capital Europe

Depuis 2000

- Entrée au sein de Colony Capital Europe, où il est désormais Principal et Co-dirigeant

Précédentes expériences

- PPR – Direction stratégique
- Paribas : équipe privatisation latino-américaine à New-York et au Brésil

Domaines d'expertise

- Acquisitions et nouveaux formats de distribution
- Parcours international : a travaillé à New-York et au Brésil, aujourd'hui basé à Londres

Gabriele Galateri di Genola



Né le 11 janvier 1947

Nationalité italienne

Président de Assicurazioni
Generali S.p.A

Depuis 2011

- Président de Assicurazioni Generali S.p.A

Précédentes expériences

- Saint-Gobain
- Fiat
- Administrateur délégué de l'IFIL en 1986
- Président de Mediobanca jusqu'en juin 2007
- Président de Telecom Italia de 2007 à 2010

Domaines d'expertise

- Finance
- Parcours international : basé en Italie

Maëlle Gavet



Née le 22 mai 1978

Nationalité française

Directrice Générale de
Ozon Holdings

Depuis 2011

- Directrice Générale de Ozon Holdings

Précédentes expériences

- Directrice Générale, Ozon.ru
- Directrice Ventes et Marketing, OZON.ru
- Boston Consulting Group

Domaines d'expertise

- Innovation, e-commerce et TMT (Technologie, Media et Télécommunication)
- Parcours international : Inde, Royaume-Uni et Afrique du Sud ; basée en Russie

Jacques Stern



Né le
19 septembre 1964

Nationalité française

Président-directeur général
d'Edenred

Depuis 2010

- Président-directeur général du groupe Edenred

1992 – 2010 : Accor

- **2009** : Directeur Général Délégué Groupe (Services et Finances)
- **2006** : Directeur Général Groupe (Finance, Achats, Systèmes d'information)
- **2003** : Directeur Financier Groupe
- **2000** : Contrôleur Général Groupe
- **1992** : Directeur de la consolidation

1989 – 1992

- Auditeur chez Price Waterhouse

- **Bénéficiaire** : M. Jacques Stern, Président-directeur général
- **Conforme au Code AFEP/MEDEF**
- **Cas d'ouverture** : départ contraint
- **Conditions de performance**, mesurées sur 3 ans :
 - Croissance organique du volume d'émission
 - Croissance organique du chiffre d'affaires opérationnel
 - Croissance organique du FFO
 - Comparaison cours de bourse Edenred et cours de bourse SBF120
- **Plafond maximum** : 2 ans de rémunération annuelle brute

12^{ème} et 13^{ème} résolutions

12

Assurance chômage

- **Bénéficiaire** : M. Jacques Stern, Président-directeur général
- **Cotisation annuelle** : 31 k€

13

Régime de prévoyance

- **Bénéficiaire** : M. Jacques Stern, Président-directeur général
- **Cotisation annuelle** : 5 k€

- **Bénéficiaire** : M. Jacques Stern, Président-directeur général, au même titre que 16 dirigeants du Groupe
- **Conforme au Code AFEP/MEDEF**
- **Cotisations annuelles** :
 - Au titre du régime à cotisations définies (Article 83) : 9K€
 - Au titre du régime à prestations définies (Article 39) : en moyenne 1% de sa rémunération annuelle brute depuis son entrée dans le dispositif (2005)
- **Double plafonds** :
 - 30% de la dernière rémunération de référence ⁽¹⁾
 - 35% de la moyenne des 3 rémunérations annuelles de référence les plus élevées sur une période de 10 ans ⁽²⁾

15

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

- Prix maximal d'achat : 35 euros
- Acquisition maximum de 22 589 739 actions, soit 10% du capital
- Autorisation donnée pour 18 mois
- Opérations réalisées en 2013 : 2 049 166 actions rachetées à un prix moyen de 22,93 euros soit environ 47 m€

16

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10% du capital social

- Dans la limite de 10% du capital par période de 24 mois
- Autorisation donnée pour 24 mois

17

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription

- Montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées : **225 m€**
- Montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances susceptibles d'être émis : **2 250 m€**
- Autorisation donnée pour 26 mois

18

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par une offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription

- Montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées : **45 m€**
- Montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances susceptibles d'être émis : **450 m€**
- Autorisation donnée pour 26 mois

19

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription

- Montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées : **45 m€**
- Montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances susceptibles d'être émis : **450 m€**
- Autorisation donnée pour 26 mois

20

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter dans la limite de 15% de l'émission initiale le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription

- Dans la limite des plafonds globaux et des plafonds spécifiques de l'émission initiale
- Autorisation donnée pour 26 mois

21

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société

- Dans la limite de 10% du capital social
- Montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées : **45 m€**
- Autorisation donnée pour 26 mois

22

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

- Montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées : **225 m€**
- Délégation donnée pour 26 mois

23

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ou autres titres réservés aux salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise

- Nombre d'actions susceptibles d'être émises: plafonné à 2% du capital social
- Délégation donnée pour 26 mois

24^{ème} résolution

24 Pouvoirs pour formalités

Questions & Réponses

Résolutions

Vote

Philippe RELAND-BERNARD

Directeur juridique et fiscal,
Secrétaire du Conseil d'administration

1^{ère} résolution

1

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le
31 décembre 2013

2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013

3

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2013
et fixation du dividende

4

Option pour le paiement du dividende en actions nouvelles

5

**Say on pay / Avis sur les éléments de rémunération du
Président-directeur général**

6

Ratification de la cooptation de M. Jean Romain Lhomme

7

Renouvellement du mandat de M. Jean Romain Lhomme

8

Renouvellement du mandat de M. Gabriele Galateri di Genola

9

Election de Mme Maëlle Gavet

10

Renouvellement du mandat de M. Jacques Stern

11^{ème} résolution

11

Indemnités de cessation de fonctions

12^{ème} résolution

12

Assurance chômage

13^{ème} résolution

13 Régime de prévoyance

14^{ème} résolution

14

Régime de retraite supplémentaire

15^{ème} résolution

15

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

16^{ème} résolution

16

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10% du capital social

17^{ème} résolution

17

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription

18^{ème} résolution

18

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par une offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription

19^{ème} résolution

19

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription

20^{ème} résolution

20

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter dans la limite de 15% de l'émission initiale le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription

21^{ème} résolution

21

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société

22^{ème} résolution

22

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

23^{ème} résolution

23

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour émettre des actions ou autres titres réservés aux salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise

24^{ème} résolution

24

Pouvoirs pour formalités