

4

Facteurs et gestion des risques

RFA

4.1	Identification et gestion des risques	70	4.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	83
4.1.1	Risques financiers	71	4.4.1	Définition et objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne	83
4.1.2	Risques juridiques	73	4.4.2	Description synthétique des procédures de contrôle mises en place	83
4.1.3	Risques liés à la cybercriminalité et aux systèmes d'information	76	4.4.3	Les acteurs du contrôle interne	84
4.1.4	Risques liés à la stratégie du Groupe et à l'environnement concurrentiel	78	4.4.4	Diffusion d'informations et de procédures relatives à l'information comptable et financière en interne	87
4.1.5	Risques opérationnels	79	4.4.5	Recensement et analyse des risques	88
4.1.6	Risques climatiques	81	4.4.6	Activités de contrôle	89
4.2	Procédures judiciaires et d'arbitrage	81	4.4.7	Pilotage du contrôle interne	90
4.3	Transfert des risques	82			
4.3.1	Transfert des risques aux prestataires	82			
4.3.2	Transfert des risques sur le marché des assurances	82			

4

Facteurs et gestion des risques

4.1 Identification et gestion des risques

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations figurant dans le présent Document d'enregistrement universel, 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, ceux dont la Société estime qu'ils lui sont spécifiques et dont la réalisation pourrait avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

Les risques principaux ainsi que les dispositifs de maîtrise mis en place sont présentés en section 4.1 ci-dessous.

Les procédures judiciaires et d'arbitrage sont présentées en section 4.2 page 81 de ce document.

Les mécanismes de transfert de risques sont présentés en section 4.3 page 82 de ce document.

Par ailleurs, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont décrites en section 4.4 page 83 du document.

4.1 Identification et gestion des risques

Le Groupe procède à des analyses régulières de ses risques et menaces, sous la supervision du Comité d'audit et des risques. Au-delà des exercices de revues annuelles, le Groupe a mené en 2021 un projet de mise à jour complète de sa cartographie des risques, au moyen d'entretiens avec les différentes Directions fonctionnelles et opérationnelles, et de questionnaires aux filiales. Couvrant l'ensemble des zones géographiques et des lignes de métiers du Groupe, cet exercice a permis de revoir la caractérisation et d'actualiser l'évaluation du top 50 des risques groupe. Plusieurs critères ont été analysés, tels que la probabilité d'occurrence, l'impact financier et l'impact en termes de réputation pour évaluer le risque « brut » (c'est-à-dire sans prendre en compte les dispositifs de maîtrise des risques mis en place). L'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques a alors été prise en compte pour évaluer la matérialité du risque « nette ».

En 2021, ces analyses de risques ont fait l'objet d'un suivi du Comité d'audit et des risques, notamment sur l'adaptation des plans d'actions associés à l'évolution de ces risques.

Cette analyse actualisée ajoute une nouvelle catégorie « Risques climatiques » aux cinq catégories de risques de la cartographie, cités ci-dessous et fait ressortir un nouveau Risques de transition liés au changement climatique.

Elle se traduit en outre par une évolution des niveaux d'impact et de probabilité de certains risques par rapport à 2020, et donc une revue du classement par ordre décroissant de matérialité au sein de chaque catégorie.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RISQUES

		Impact net :			Probabilité nette :				
		●	●●	●●●	●	●●	●●●		
		: Faible			: Moyen			: Elevé	
Catégorie		Facteurs de Risques et sections associées			Probabilité	Impact	Enjeux extra-financier prioritaires associés		
Risques financiers	Risque de change	4.1.1.1	●●●	●●●					
	Risques fiscaux	4.1.1.2	●●	●●					
	Risques de marché sur matières premières	4.1.1.3	●●	●●					
	Risque de contrepartie - Clients	4.1.1.4	●●	●●					
	Risque de contrepartie - Institutions financières	4.1.1.5	●	●●					
Risques Juridiques	Risques liés aux réglementations visant la protection des données personnelles	4.1.2.1	●●	●●●				Données personnelles (5.4.2.2)	
	Risques liés aux évolutions des dispositions législatives ou réglementaires encadrant les solutions bénéficiant d'un cadre fiscal et/ou social spécifique	4.1.2.2	●	●●●				Éthique des affaires (5.4.1.1)	
	Risques liés au droit de la concurrence	4.1.2.3	●	●●●				Éthique des affaires (5.4.1.1)	
	Risque d'encadrement des activités du Groupe par les réglementations bancaires	4.1.2.4	●	●●●					
	Risques liés à des mécanismes de corruption, de blanchiment d'argent et/ou de financement du terrorisme	4.1.2.5	●●	●●				Éthique des affaires (5.4.1.1)	
Risques liés aux SI et à la cyber	Risques liés à la cybercriminalité	4.1.3.1	●●●	●●●				Sécurité informatique (5.4.2.1) et Données personnelles (5.4.2.2)	
	Risques liés aux systèmes d'information	4.1.3.2	●●	●●					
Risques liés à la stratégie du Groupe et à l'environnement concurrentiel	Risques liés à l'environnement concurrentiel	4.1.4.1	●●●	●●●					
	Risques liés à la stratégie d'acquisitions	4.1.4.2	●	●●					
	Risques liés à la stratégie de partenariats et aux autres accords stratégiques	4.1.4.3	●	●●					
Risques opérationnels	Risques liés à la continuité d'activité	4.1.5.1	●●●	●●					
	Risques liés à la fraude de titres	4.1.5.2	●●	●●					
Risques climatiques	Risques de transition liés au changement climatique	4.1.6.1	●●	●●●				Mobilité durable (5.3.2.1)	

Par ailleurs, les risques extra-financiers, qui ne ressortent pas dans la synthèse des principaux risques sont qualifiés de risques secondaires. Ils sont présentés en section 5.1.4 « Analyse de risques extra-financiers », développée sur la base de la méthodologie de cartographie des risques du Groupe. Ces risques extra-financiers

secondaires ont été évalués comme non significatifs au regard de leur impact financier sur le court terme et de la maîtrise de ces risques par les départements concernés. Ces risques extra-financiers incluent les risques physiques liés au changement climatique et la rétention et l'attraction des talents.

4.1.1 Risques financiers

Les principaux risques financiers auxquels le Groupe est exposé sont les suivants :

- risque de change, présenté en section 4.1.1.1 ci-dessous ;
- risques fiscaux, présentés en section 4.1.1.2 ci-dessous ;
- risques de marché sur matières premières, présenté en section 4.1.1.3 ci-dessous ;
- risque de contrepartie vis-à-vis des clients, présenté en section 4.1.1.4 ci-dessous ;
- risque de contrepartie vis-à-vis des institutions financières, présenté en section 4.1.1.5 ci-dessous.

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 277.

La politique suivie par le groupe Edenred en matière de gestion des risques financiers 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 Finances.

L'utilisation d'instruments financiers de taux de change et d'intérêt 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 mensuel de trésorerie est communiqué à la Direction générale Finance, qui peut valider les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion précédemment autorisées.

Dans un contexte de reprise de l'inflation, la volonté des gouvernements et des entreprises converge vers la protection du pouvoir d'achat des salariés. Cela permet de favoriser des mécanismes d'indexation des valeurs faciales de nos produits et donc participe à préserver notre modèle d'affaires.

4.1.1.1 Risque de change

Identification du risque

Le Groupe supporte le risque de change provenant de la traduction comptable du volume d'affaires, du revenu, de l'EBIT et des postes de bilan de chaque pays. En raison de la présence opérationnelle du Groupe dans 46 pays, un grand nombre d'agrégats financiers est impacté inévitablement par des variations de devises aux effets de traduction comptable, en particulier par les fluctuations du réal brésilien et du peso mexicain. Une part importante des activités du Groupe est réalisée dans des pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle.

Les fluctuations de devises ne présentent néanmoins qu'un risque limité pour les filiales puisque chacune d'entre elles perçoit ses revenus et règle ses charges dans sa devise locale.

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.

Le montant des gains et pertes de change sur le compte de résultat de l'exercice 2021 est présenté en Note 6.1 « Résultat financier » dans l'annexe aux comptes consolidés page 268.

L'impact d'une variation de 10% du taux de change des principales devises est présenté en Note 6.6, paragraphe « Risque de change » : analyse par devise, couverture risque de change, sensibilité au risque de change, dans l'annexe aux comptes consolidés page 179.

Gestion du risque

La politique du Groupe est de placer la trésorerie produite par l'activité dans la devise du pays gérant cette activité, ce qui permet de ne pas générer de risque de liquidité associé aux variations de change, et de réduire l'exposition au risque de change.

Le risque de traduction comptable ne fait pas l'objet de couverture de change.

Néanmoins, concernant les risques de change sur flux de capitaux entre filiales et maison mère, les opérations de prêts-emprunts en devises 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 présenté en section 4.1.1 « Préambule ».

4

Facteurs et gestion des risques

4.1 Identification et gestion des risques

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

À la date de clôture de l'exercice 2021, la Société ne dispose pas 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.

4.1.1.2 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 en respectant diverses obligations réglementaires. 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.

Le Groupe est actuellement sujet à divers contentieux fiscaux. Ceux-ci sont détaillés dans la Note 10.3 « Litiges et risques fiscaux » de l'annexe aux comptes consolidés page 299.

Gestion du risque

Les filiales, avec l'appui du département juridique et fiscal et/ou d'un cabinet extérieur, veillent à être en conformité avec les législations fiscales nationales.

Disponible sur le site Edenred.com, la politique fiscale du Groupe définit les principes et règles de gouvernance applicables au Groupe et à ses filiales, ainsi que les relations avec les autorités fiscales.

4.1.1.4 Risque de contrepartie vis-à-vis des clients (risque de crédit)

Identification du risque

Le risque de contrepartie vis-à-vis des clients, ou risque de crédit, est avant tout lié à la défaillance de clients auxquels une filiale du Groupe a accordé une créance. C'est le cas dans les modèles dits « post-payés », c'est-à-dire pour lesquels la base de la facturation n'est pas le volume émis mais le volume consommé. Cela concerne par exemple, les Solutions de mobilité professionnelle, ainsi que les délais de paiement accordés aux clients pour des solutions dites « prépayées », c'est-à-dire pour lesquelles la base de facturation est le volume d'émission.

La part importante des activités d'Avantages aux salariés et des Solutions complémentaires de Motivation et récompenses, traditionnellement prépayées, limite l'exposition du Groupe au risque de crédit. Les Solutions de mobilité professionnelle, représentant 26% du revenu opérationnel 2021, tendent néanmoins à accroître l'exposition du Groupe au risque de crédit.

Le risque de défaut d'un client majeur demeure maîtrisé chez Edenred. En effet, la dispersion statistique de l'activité dans les 46 pays où le Groupe opère, est forte puisqu'aucun client

d'Edenred facturé en 2021, ne représente une part significative du revenu. En outre, le poste clients est réparti sur plusieurs centaines de milliers de comptes.

Gestion du risque

Le Groupe a poursuivi sa politique intensive de recouvrement permettant une baisse des délais de règlement client. Malgré des indicateurs économiques affichant des taux de défaillance d'entreprises en amélioration, liés aux soutiens gouvernementaux dans la plupart des zones géographiques de présence du Groupe, le Groupe a tenu compte d'une augmentation du risque de crédit dans l'évaluation des provisions sur créances clients sur certaines zones en tension macroéconomique.

La plupart des filiales ont mis en place des équipes dédiées à la gestion de ce risque et utilisent des bases de données externes afin d'évaluer la santé financière de prospects ou de clients.

Certains pays, notamment pour des modèles post-payés ou dans des marchés présentant des exigences de délais de paiement, ont mis en place des solutions de transferts de risque notamment via l'assurance-crédit.

Par ailleurs, dans le cadre du plan stratégique *Next Frontier*, le Groupe accélère le développement de la clientèle des PME, contribuant ainsi à diversifier encore davantage le risque clients.

4.1.1.3 Risques de marché sur matières premières – Carburant

Identification du risque

Une partie du modèle économique d'Edenred est sensible aux variations du prix du carburant dans les différents pays dans lesquels le Groupe offre des Solutions de mobilité professionnelle. En effet, une partie de ces solutions sont des cartes-essence permettant de payer le carburant. Le montant de la commission d'Edenred dépend parfois et en partie du prix du carburant à la station-service. Ce prix du carburant est déterminé par un certain nombre de facteurs, notamment par le prix du baril de pétrole et le montant de taxes plus ou moins élevées qui s'appliquent localement. La dépendance au prix du baril de pétrole est très variable d'un pays à l'autre et d'une solution à l'autre.

Dans le contexte du conflit engagé fin février 2022 entre la Russie et l'Ukraine, les sanctions économiques et restrictions imposées sur l'approvisionnement de pétrole et de gaz d'origine russe pourraient aussi continuer d'influer sur le prix du pétrole.

10% du revenu total 2021 du Groupe est sensible aux variations du prix du pétrole. Cette sensibilité du revenu total du Groupe à une variation d'un US dollar du prix du pétrole (basé sur les cours du Brent Crude pour l'Europe et pour l'Amérique latine) est estimée à 1,2 million de US dollars.

Gestion du risque

Dans le domaine des Solutions de mobilité professionnelle, Edenred développe un large portefeuille de services à valeur ajoutée qui ne sont pas liés au carburant, soit organiquement soit par acquisitions. À titre d'exemple, notre filiale UTA présente un modèle de revenus fortement diversifié, notamment en intégrant des offres de péage, de parking, ou de paiement de la maintenance du véhicule. Cette

volonté de développer les Solutions de mobilité professionnelle au-delà du carburant, explique le *leadership* d'Edenred sur la maintenance au Brésil. Le Groupe affine également sa politique tarifaire, pays par pays et solution par solution, afin de diminuer la sensibilité de ses revenus au prix du carburant.

Par ailleurs, Edenred peut souscrire des instruments de couvertures visant à se prémunir d'une évolution défavorable du prix de l'essence à la pompe.

4.1.1.5 Risque de contrepartie vis-à-vis des institutions financières

Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie bancaire dans le cadre de la gestion des fonds placés. 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. Le Groupe diversifie son portefeuille de contreparties, limite les montants par contrepartie et effectue un reporting mensuel permettant de suivre leur répartition et leur qualité 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 marché », paragraphe « Risque de crédit et contrepartie », dans l'annexe aux comptes consolidés page 281.

4.1.2 Risques juridiques

Les cinq principaux risques juridiques auxquels le Groupe est exposé sont les suivants :

- risques liés aux réglementations visant la protection des données personnelles, présenté en section 4.1.2.1 ci-dessous ;
- risques liés aux évolutions législatives ou réglementaires encadrant les solutions bénéficiant d'un cadre fiscal et/ou social spécifique, présenté en section 4.1.2.2 ci-dessous ;
- risques liés au droit de la concurrence, présenté en section 4.1.2.3 ci-dessous ;
- risque d'encadrement des activités du Groupe par les réglementations bancaires, présenté en section 4.1.2.4 ci-dessous ;
- risques liés à des mécanismes de corruption, de blanchiment d'argent et/ou de financement du terrorisme, présenté en section 4.1.2.5 ci-dessous.

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

Une part importante de la trésorerie du Groupe (trésorerie en euros) est placée auprès de la Holding, Edenred SE, dans le cadre d'un système de gestion de trésorerie globale. Dans ce cadre, le Groupe assure la gestion de sa trésorerie par une centralisation des excédents de trésorerie des filiales vers Edenred SE lorsque la législation du pays ou de l'activité l'autorise pour autant que les conditions financières le permettent. Le suivi centralisé et périodique permet de réduire l'exposition aux risques liés aux établissements bancaires de premier rang dans lesquels la trésorerie du Groupe est placée.

Cette politique de concentration des excédents de trésorerie explique notamment l'exposition très limitée aux contreparties des pays présentant un profil de risque sous surveillance. Cette politique prudente privilégie la nationalité du groupe bancaire indépendamment des contreparties locales du pays d'origine de l'excédent de trésorerie.

Les fonds placés s'élèvent à 5 107 millions d'euros au 31 décembre 2021, dont en valeur brute, 2 679 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 270) et 2 428 millions d'euros en Fonds réservés (cf. Note 4.7 « Variation des Fonds réservés », dans l'annexe aux comptes consolidés 258).

Le taux de placement moyen s'élève à 1,2% au 31 décembre 2021 et 1,3% au 31 décembre 2020. Les placements dont les maturités (après couverture éventuelle) sont supérieures à un an représentent 23% au 31 décembre 2021 et 22% au 31 décembre 2020.

4.1.2.1 Risques liés aux réglementations visant la protection des données personnelles

Identification du risque

Les activités d'Edenred impliquent la gestion de volumes parfois importants de données personnelles des utilisateurs des solutions du Groupe, surtout lorsqu'elles sont dématérialisées, et, dans une moindre mesure, de l'ensemble des parties prenantes. La protection de ces données est essentielle pour Edenred. Elle est un prérequis de la confiance accordée par ses parties prenantes (voir également la section 5.4.2.2 « Enjeu prioritaire : données personnelles » page 141).

Au sein de l'Union européenne, l'entrée en application du règlement (UE) 2016/679 (Règlement général sur la protection des données) en mai 2018 a, à la fois, harmonisé les règles applicables en matière de protection des données personnelles (minimisant ainsi la complexité liée à la disparité des réglementations) et les a renforcées. Il en résulte une augmentation croissante des obligations de conformité, assorties de sanctions potentielles importantes en cas de non-conformité.

En dehors de l'Union européenne, des lois et réglementations relatives à la protection des données personnelles se développent, souvent inspirées par la réglementation européenne. C'est le cas notamment au Brésil, où la loi n° 13.709 sur la protection des données personnelles d'août 2018 est entrée en application en août 2020.

Gestion du risque

Le *Data Protection Officer* (« DPO ») accompagne le Groupe et ses filiales dans la gestion des données liées à l'exercice de leurs activités.

En Europe et pour certaines des filiales dans les autres régions du monde, le DPO pilote et déploie un programme de conformité Groupe à la protection des données personnelles. Il s'appuie sur un réseau de correspondants au niveau régional et local au sein des filiales. Il les conseille dans la mise en œuvre de mesures de protection efficace des données personnelles, permettant ainsi la conformité aux obligations réglementaires en matière de protection des données personnelles. Le DPO en définit les politiques, règles internes et recommandations du Groupe. Celles-ci ont notamment pour objectifs d'assurer une approche cohérente des différentes entités du Groupe dans la conduite de leurs initiatives et projets de mise en conformité, ainsi qu'un niveau homogène de conformité à la réglementation.

La sécurisation des applications et des données, assurée par la Direction Digital et IT, contribue à la conformité des activités du Groupe à ces réglementations.

4.1.2.2 Risques liés aux évolutions législatives ou réglementaires encadrant les solutions bénéficiant d'un cadre fiscal et/ou social spécifique

Identification du risque

Certaines solutions du Groupe sont soumises à des réglementations nationales instituant un cadre législatif dédié (principalement fiscal et social) 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 64% du chiffre d'affaires opérationnel du Groupe en 2021.

Ces dispositions législatives et/ou réglementaires sont susceptibles d'évoluer de manière défavorable au Groupe. Ainsi les gouvernements de certains pays pourraient être amenés à diminuer ou supprimer des avantages fiscaux ou sociaux attachés aux solutions évoquées. L'attrait fiscal ou social que représentent ces solutions ainsi que le cadre prédéterminé d'utilisation étant des

éléments favorisant leur développement, une dégradation de l'environnement réglementaire ou législatif pourrait engendrer une réduction de leur volume d'affaires.

Le lecteur est également invité à se reporter à la section 1.5 « Réglementation » page 31 pour plus de détails sur les différentes réglementations auxquelles est soumis le Groupe, et notamment à la présentation des réglementations française et brésilienne figurant respectivement aux sections 1.5.2.1 et 1.5.2.2 du présent Document pages 32 et 33.

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) démontrant l'efficacité des solutions mises en place par Edenred dans le cadre des politiques visées ;
- l'identification de tous les acteurs clés (politiques, administratifs, économiques, universitaires) impliqués au niveau international, européen et national ainsi que le développement de contacts pérennes avec eux ;
- la participation au débat public afin de demeurer l'interlocuteur privilégié des organisations internationales, des institutions européennes, et des décideurs nationaux dans la défense des intérêts d'Edenred et la promotion de 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 plateformes d'échanges) avec tout acteur impliqué dans le développement, la promotion ou la défense des politiques encadrant les solutions d'Avantages aux salariés.

4.1.2.3 Risques liés au droit de la concurrence

Identification du risque

Le Groupe exerce ses activités dans des environnements concurrentiels qui, lorsqu'ils ne se composent que de quelques acteurs, peuvent parfois favoriser les situations de mimétisme commercial. De même, le Groupe peut parfois se retrouver dans une position qui peut être considérée comme dominante, notamment sur le segment de solutions d'Avantages aux Salariés.

Par ailleurs, la croissance externe impose le strict respect des règles visant à éviter tout échange d'informations avec une société cible sur le point d'être acquise tant que l'acquisition n'est pas approuvée par les autorités compétentes.

Au 31 décembre 2021, le Groupe est impliqué dans différents contentieux relatifs au droit de la concurrence (cf. Note 10.3 « Litiges et risques fiscaux » de l'annexe aux comptes consolidés page 299).

Gestion du risque

La Direction des Affaires juridiques et réglementaires du Groupe mène régulièrement des actions de sensibilisation et de formation auprès des Directions générales des filiales du Groupe. En 2021, le Groupe a ainsi conduit une initiative de revue des modes fonctionnement des associations professionnelles nationales auxquelles appartiennent ses filiales. Le Groupe a aussi lancé une nouvelle formation obligatoire sur le respect des règles relatives à la libre concurrence, à destination de l'ensemble des collaborateurs.

4.1.2.4 Risque d'encadrement des activités du Groupe par les réglementations bancaires

Identification du risque

Deux facteurs tendent à accroître le risque d'encadrement de nos activités par les réglementations bancaires : d'une part l'augmentation du nombre de solutions dématérialisées qui s'accompagne d'une forte croissance de la part du volume d'affaires dématérialisé, d'autre part la multiplication des cadres législatifs et/ou réglementaires applicables aux activités de services de paiement ou assimilés.

Le processus de dématérialisation des titres papier, le lancement de Solutions de mobilité professionnelle dématérialisées et de Services de paiement aux entreprises ainsi que la stratégie de croissance externe dans ces deux marchés conduisent à augmenter le nombre de solutions dématérialisées et la part du volume d'affaires généré par ces solutions. Ainsi, le taux de digitalisation du groupe Edenred a atteint 90% de son volume d'affaires à fin décembre 2021.

Parallèlement aux évolutions de nos activités, les lois et réglementations encadrant les activités de services de paiement et/ou d'émission de monnaie électronique se multiplient, notamment pour favoriser l'inclusion financière et stimuler l'innovation dans les domaines bancaires, imposant néanmoins la mise en place de mesures techniquement et/ou financièrement contraignantes pour les acteurs du paiement.

Au sein de l'Union européenne, la directive (UE) 2015/2366, dite directive sur les Services de Paiement 2 (« DSP2 »), entérine les spécificités des Avantages aux salariés dématérialisés. Elle exclut explicitement la plupart de ces solutions du champ d'application des réglementations bancaires et de paiement, mais introduit une obligation de notification au régulateur local pour d'autres solutions à portée néanmoins limitée. De plus, en dehors de l'Union européenne, de nombreux pays ont mis en place des cadres législatifs et réglementaires encadrant spécifiquement les activités de fourniture de services de paiement et/ou d'émission de monnaie électronique. C'est le cas en Turquie, au Brésil, en Uruguay, au Chili, aux États-Unis, au Japon, en Inde et dans plusieurs pays d'Asie du Sud-Est. Dans la plupart des cas, les spécificités de nos activités et leurs différences par rapport à des activités de paiement sont reconnues. Néanmoins, certaines de ces réglementations encadrent tout ou partie de nos activités. Ces réglementations peuvent imposer la mise en place de mesures impactant :

- notre organisation, comme le besoin d'obtenir une licence spécifique, parfois pour une entité dédiée ;
- notre modèle d'affaires, comme la limitation des commissions facturées aux entreprises clientes ou aux commerçants

partenaires ou encore le remboursement des fonds non utilisés à la date d'expiration des cartes ; et/ou

- nos opérations, comme l'encadrement des délais de traitement des réclamations, les obligations de conduire des *due diligences* sur les entreprises clientes.

Ces 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, laquelle peut avoir un impact sur les résultats et sur la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Tout comme pour l'évolution des dispositions législatives ou réglementaires encadrant les solutions qui bénéficient d'un cadre spécifique, la Direction des Affaires juridiques et réglementaires conduit pour le Groupe des actions ciblées parmi lesquelles :

- une veille permanente des évolutions légales, politiques, sociales et économiques des pays ;
- le développement d'outils institutionnels démontrant les spécificités des solutions mises en place par Edenred par rapport aux activités de monnaie électronique ou de services de paiement ;
- l'identification de tous les acteurs clés impliqués au niveau international, européen et national et le développement de contacts pérennes avec eux ;
- la participation au débat public afin de demeurer l'interlocuteur privilégié des organisations internationales, des institutions européennes, et des décideurs nationaux dans la défense des spécificités de l'activité d'Edenred et la promotion de son modèle.

Par ailleurs, des établissements spécialisés dans l'émission d'instruments de paiement et la gestion de comptes relevant de la monnaie électronique ou des services de paiement ont été créés dans certains pays et fonctionnent sous la tutelle des autorités de contrôle locales, notamment en France, en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni, en Belgique, en Turquie et au Mexique, afin de répondre aux exigences législatives ou réglementaires, applicables à certaines solutions.

4.1.2.5 Risques liés à des mécanismes de corruption, blanchiment d'argent et/ou de financement du terrorisme

Identification du risque

En tant que groupe français de plus de 500 collaborateurs et dont le revenu total dépasse 100 millions d'euros, Edenred est soumis à l'ensemble des obligations relatives à la lutte contre la corruption de la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II ».

Au service des entreprises comme des collectivités, Edenred promeut des dispositifs de mise en place de politiques sociales dans la plupart des pays où il opère. En tant que tel, le Groupe peut être exposé au risque d'implication active ou passive dans des mécanismes de corruption.

4

Facteurs et gestion des risques

4.1 Identification et gestion des risques

Les activités de paiement à usages spécifiques du Groupe sont, par nature, éloignées des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. Pour autant, certaines de ses solutions pourraient être détournées à des fins de blanchiment d'argent ou, dans une moindre mesure, de financement d'organisations ou d'actions terroristes. Dans un contexte d'accélération de la digitalisation de ses solutions, le renforcement croissant des obligations de vigilance, applicables aux activités de services de paiement réglementés, se traduit par un renforcement des moyens mobilisés.

Dans certains pays, notamment en Amérique latine, des filiales sont soumises au respect de réglementations relatives à la lutte contre le crime organisé, le blanchiment de capitaux et/ou le financement du terrorisme. C'est également le cas des quatre filiales disposant de l'agrément d'établissements de monnaie électronique en Europe, dont une filiale au Royaume-Uni, et des activités du Groupe qui relèvent des régimes de la monnaie électronique et des services de paiements.

Gestion du risque

La Direction des Affaires juridiques et réglementaires a défini et communiqué à l'ensemble des Directions générales des filiales du Groupe un dispositif de lutte contre la corruption. Ce dispositif repose sur une cartographie des risques de corruption, un Code de conduite anti-corruption, des politiques, procédures, formations et autres outils visant à maîtriser les risques identifiés, des dispositifs

d'alerte interne. Les mesures engagées ont permis en 2020 de renforcer le dispositif existant au regard des recommandations de l'Agence Française Anti-Corruption (AFA).

Anticipant la transposition de la directive (UE) 2019/1937 sur la protection des lanceurs d'alerte, le Groupe a mis à jour début 2021 sa Charte éthique et étendu le nouveau dispositif d'alertes internes à l'ensemble des pratiques contraires aux prescriptions de cette dernière. À fin 2021, plus de 85% des collaborateurs avaient suivi la formation anticorruption.

La Direction de la Conformité du Groupe accompagne les filiales dans la gestion de l'enjeu de conformité avec les lois et réglementations relatives à la lutte contre le crime organisé, le blanchiment de capitaux et/ou le financement du terrorisme.

Les quatre établissements de monnaie électronique européens ont notamment revu et modifié leurs politiques de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, suite à l'entrée en vigueur de lois et réglementations transposant la directive (UE) 2018/1673, laquelle modifie les contraintes applicables au sein de l'Union Européenne.

Ces mesures ont été renforcées en 2021 par le lancement d'une formation à destination de l'ensemble des salariés du Groupe sur les risques liés à des mécanismes de blanchiment d'argent et/ou de financement du terrorisme. À fin 2021, plus de 75% des collaborateurs avaient suivi la formation anti-blanchiment.

4.1.3 Risques liés à la cybercriminalité et aux systèmes d'information

4.1.3.1 Risques liés à la cybercriminalité

Identification du risque

Dans le cadre de son activité, le groupe Edenred et/ou ses prestataires utilisent un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes d'information, en particulier pour la gestion de ses supports dématérialisés et pour son activité de gestion de programmes prépayés, notamment dans ses activités de paiement. Dans le contexte actuel de croissance de la cybercriminalité, le Groupe est donc plus exposé au risque de cyberattaques à son encontre, lesquelles pourraient affecter la disponibilité, l'intégrité ou la confidentialité de données confidentielles ou sensibles pour Edenred ou ses clients.

Gestion du risque

La Direction de la Sécurité et de la Conformité des systèmes d'information d'Edenred a initié en 2019 une réorganisation de ses équipes de cybersécurité Groupe afin de répondre plus efficacement aux risques liés à la cybercriminalité (voir également la section 5.4.2.1 « Enjeu prioritaire : sécurité informatique »).

De plus, les analyses et retours d'expériences de l'attaque du 21 novembre 2019 ont été pris en compte par Edenred afin de renforcer sa protection contre de potentielles attaques informatiques ainsi que sa résilience face à ces potentielles attaques.

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

Mesures techniques de sécurité des données et de détection des menaces

Les mesures de sécurité mises en œuvre par le groupe Edenred afin de prévenir les incidents de sécurité sont, à titre principal, la gestion des droits d'accès, la traçabilité des accès, la surveillance du réseau externe (internet et darknets), les audits externes des services sensibles, le déploiement d'antivirus sur les postes de travail et les serveurs, la sécurisation des accès entrant et sortant de l'entreprise (pare-feu, proxy, WAF, VPN) et le chiffrement des disques durs des postes de travail.

Mise en œuvre d'un nouveau programme de cybersécurité

Le groupe Edenred a initié en 2020 un programme de cybersécurité au sein de la Direction de la Sécurité et de la Conformité des Systèmes d'information du groupe Edenred. Ce programme vise à suivre et améliorer toujours plus le degré de cybersécurité au niveau des filiales et du Groupe vis-à-vis des standards de sécurité internationaux.

Dans le cadre de ce programme de cybersécurité, seront notamment adressés les sujets de gouvernance, de security by design, de sensibilisation à la cybersécurité, de gestion des vulnérabilités et des correctifs, de sécurité des infrastructures et applications informatiques, de gestion des accès et des identités,

de gestion des incidents de cybersécurité et de résilience des systèmes informatiques critiques.

S'articulant avec les impératifs de protection des données personnelles, ce plan permet d'assurer une amélioration continue et soutenue du niveau de sécurité des systèmes d'information du groupe Edenred.

En 2021, des améliorations concrètes ont été apportées sur des sujets majeurs de cybersécurité tel que : la gouvernance, la gestion de crise, la sensibilisation des collaborateurs, la détection et la gestion des incidents de sécurité, la sécurisation des services informatiques transverses les plus critiques.

4.1.3.2 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. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des systèmes informatiques ainsi qu'à la disponibilité et confidentialité des données, notamment personnelles. 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. C'est particulièrement le cas pour les applications mutualisées, comme par exemple certaines plateformes d'autorisation des transactions. La perte d'informations confidentielles pourrait altérer la confiance des entreprises clientes, et de là entraîner une perte de volume d'affaires et s'exposer à des amendes ou des dommages et intérêts.

Gestion du risque

Le Groupe et/ou ses prestataires disposent de systèmes de sauvegarde relatifs à ces bases de données dans des centres de gestion de données hautement sécurisés. Ces centres sont tout particulièrement soumis à des procédures administratives et techniques de surveillance et de sauvegarde, lesquelles couvrent les accès physiques aux centres et aux systèmes d'information, et les régulent.

De plus, le Groupe développe et déploie des systèmes d'information standardisés dans ses filiales. Cette stratégie d'homogénéisation des systèmes au sein des filiales proposant les mêmes typologies de produit, permet de favoriser les synergies et de diminuer les risques.

Enfin, le Groupe a initié depuis l'année 2020 une démarche ambitieuse d'amélioration de la résilience de ses systèmes d'information ainsi que de sa gestion des incidents touchant ses systèmes d'information. Cette démarche associée à un usage avancé des solutions *cloud*, conduit le groupe Edenred à réduire son évaluation de l'impact des risques liés aux systèmes d'information.

Disponibilité des systèmes d'information

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

- un logiciel de *monitoring* des infrastructures ;
- des applications de remontées d'alertes ;
- des équipes organisées pour couvrir en continu les heures ouvrées au niveau local/régional ou global ;
- un personnel mobilisé en astreintes pour la couverture du support en dehors des heures ouvrées ;
- un plan de contingence technique pour organiser les bascules d'environnements lorsque nécessaire.

Protection des données

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

- la gestion des droits d'accès utilisateurs ;
- le *monitoring* renforcé des comptes administrateurs à privilèges ;
- le filtrage applicatif *intra data center* (communication entre les tiers applicatifs Frontaux, Serveurs et Bases de Données) ;
- le chiffrement des données lorsque nécessaire (dans les bases de données et/ou dans les transmissions) ;
- le 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 de la filiale, soit au niveau du Groupe) les moyens suivants :

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

Protection et préservation des données personnelles

En tant qu'employeur et fournisseur de services, Edenred est particulièrement exposé aux règles de protection des données personnelles, telles la protection de la vie privée et des droits et libertés des individus. Edenred a donc déployé une organisation, des outils et une série de processus dédiés à tous les niveaux de son organisation afin de fournir formations, support et expertise aux opérations. Les politiques relatives à la sécurité des systèmes d'information et à la protection des données d'Edenred sont largement diffusées au sein du Groupe. Elles s'appuient notamment sur une démarche favorisant le respect du principe de *privacy by design* (respect de la vie privée dès la conception).

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 de la filiale, soit au niveau du Groupe) les moyens suivants :

- des environnements de développement et test dédiés pour chaque applicatif lorsque nécessaire et possible ;
- des environnements de *User Acceptance Testing*, « UAT » dédiés ;
- des environnements de Pré-Production dédiés dans lesquels sont testés tous les changements applicatifs avant passage définitif en production informatique ;
- des environnements de Production dédiés.

Recours aux services Cloud

Le groupe Edenred dispose d'une solution de Cloud privé d'entreprise, lui permettant d'améliorer le niveau de prévention

informatique, notamment avec la protection des centres de données et leur niveau de disponibilité, et l'industrialisation de la gestion des incidents et des sauvegardes. Ce Cloud est accessible au travers d'un réseau étendu Groupe (WAN), développé conjointement avec un acteur reconnu du marché.

En complément de ce Cloud privé, le Groupe a initié en 2018 la mise en place d'un Cloud public, lui permettant d'offrir à ses filiales des solutions plus flexibles, notamment dans le cadre du déploiement de nouvelles applications. Depuis 2020, certaines zones d'activités du Groupe opèrent intégralement avec des services hébergés dans le Cloud public. De plus, la stratégie de migration vers le Cloud se poursuit, afin d'améliorer la qualité de service des produits proposés par le Groupe.

L'ensemble de ces solutions contribue à un haut niveau de disponibilité des applications du Groupe et de sécurité des données.

4.1.4 Risques liés à la stratégie du Groupe et à l'environnement concurrentiel

4.1.4.1 Risques liés à l'environnement concurrentiel

Identification du risque

Les métiers du Groupe sont soumis à une pression concurrentielle croissante de la part d'acteurs internationaux et de concurrents locaux (cf. la section 1.1.4. « Un acteur d'envergure mondiale dédié au monde du travail », pour une description des principaux concurrents du Groupe, page 23). 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 de nouveaux entrants, il pourrait perdre des parts de marché ou voir sa 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.

Afin de continuer à développer des solutions particulièrement pertinentes et innovantes pour le monde du travail, Edenred poursuit ainsi sa politique d'investissement dans la digitalisation de ses plateformes produits, avec des dépenses d'environ 300 millions. Même Philippe a compris que le d'euros par an.

Edenred a également développé de nouveaux services comme le paiement mobile ou le paiement par *Application Programming Interfaces* (« APIs ») permettant notamment aux utilisateurs de commander leurs repas sur les plateformes de livraison, avec près de 200 partenaires différents. Cette stratégie de différenciation permet de construire des relations pérennes et équilibrées avec ses différentes parties prenantes. Dans son activité de Solutions de mobilité professionnelle, le Groupe poursuit le déploiement de sa stratégie Beyond Fuel. Cette dernière a été renforcée par des innovations telles que la plateforme cloud brésilienne permettant aux gestionnaires de flottes d'accéder à l'intégralité de leurs services, ou l'intégration de 6 nouveaux pays à l'offre de péage UTA One en 2021.

Par ailleurs, afin de faire fructifier le potentiel de sa base existante de clients, commerçants partenaires et utilisateurs finaux, le Groupe a démarré la mise en place d'outils de mesure de satisfaction client, de rétention, de ventes croisées et de monétisation de ses services à valeur ajoutée. Enfin, Edenred se développe dans de nouveaux segments de marchés (Services de paiement aux entreprises) sur lesquels il est à son tour un nouvel entrant prenant des positions au détriment d'autres acteurs en place.

4.1.4.2 Risques liés à la stratégie d'acquisitions

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 commerciales et l'évaluation de la croissance du revenu ; (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 tous les 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.

Enfin, les acquisitions réalisées induisent des risques liés à la valorisation des immobilisations incorporelles. Le Groupe soumet les goodwill et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie infinie à des tests annuels de dépréciation. Au 31 décembre 2021, les montants nets des goodwill et des immobilisations incorporelles inscrits au bilan consolidé du Groupe s'élevaient respectivement à 1 506 et 677 millions d'euros.

Gestion du risque

En cohérence avec la stratégie du Groupe et notamment l'objectif de maintenir une notation *Investment grade*, le Groupe dispose de critères stricts dans la sélection des deals M&A, notamment en matière de projections de revenus récurrents et d'impact positif sur l'EBIT.

Lors d'une opération d'acquisition, en lien étroit avec les équipes Stratégie du Groupe, les équipes M&A coordonnent des *due diligence* comptables et financières, stratégiques et technologiques impliquant les autres fonctions Groupe et équipes de conseil externes.

Par ailleurs, 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 financiers Groupe.

En ce qui concerne les risques liés à la valorisation des immobilisations incorporelles, 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.

4.1.5 Risques opérationnels

Les risques opérationnels principaux sont liés à la continuité des activités du Groupe ainsi qu'à la fraude de titres.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'autres risques opérationnels, comme celui de fraudes internes, mais dont la criticité est moindre.

Ces risques sont détaillés respectivement ci-après.

Par ailleurs, un des objectifs du plan stratégique *Next Frontier* 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, ce qui est de nature à permettre au Groupe de ne pas dépendre de la seule croissance externe dans son développement.

4.1.4.3 Risques liés à la stratégie de partenariats et aux autres accords stratégiques

Identification du risque

Dans le cadre de ses activités, notamment celles liées aux transactions dématérialisées, 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.

Par ailleurs, des accords sont mis en place avec des clients et des commerçants afin de permettre l'utilisation des solutions du Groupe par les salariés utilisateurs. Par conséquent, un éventuel non-renouvellement pourrait affecter négativement l'activité de l'une de ces solutions.

Enfin, le Groupe a mis en place des partenariats de distribution des solutions du Groupe par des tiers, tel que ceux signés, à titre d'exemple, par CSI avec Citi et Sage en 2021.

Gestion du risque

Edenred a mis en place une équipe en charge des partenariats, de la stratégie et de la veille concurrentielle. Cette équipe identifie les risques en amont, met en place à chaque fois que c'est possible, des partenariats multiples. Elle en identifie également de nouveaux, susceptibles de remplacer les partenariats existants.

Cette approche s'illustre notamment par des accords autour de l'innovation permettant de renforcer le positionnement et la proposition de valeur du Groupe auprès de ses clients. L'animation des partenariats de distribution est structurée par des échanges réguliers entre nos partenaires, les entités opérationnelles impliquées et le Groupe. Cette animation permet de s'assurer dans la durée, du respect des engagements contractuels de chacun et de partager les meilleures pratiques Groupe. Enfin, la stratégie applicative portée par les équipes de la Direction Architecture IT du Groupe permet de s'assurer d'une approche modulaire dans l'acquisition et la maîtrise des capacités technologiques clés.

4.1.5.1 Risques liés à la fraude de titres

Identification du risque

Le Groupe est exposé aux risques de fraude de titres : contrefaçon, utilisation ou demandes de remboursement frauduleuses et vols de titres, à la fois sur les supports papier, cartes et dématérialisés.

Sur les supports papier, les risques principaux sont la distribution de faux titres, la contrefaçon des titres et le vol de titres. Ainsi, il pourrait

4

Facteurs et gestion des risques

4.1 Identification et gestion des risques

être demandé au Groupe d'accepter des titres papier contrefaits ou volés présentés par les clients commerçants pour remboursement.

Sur les supports cartes ou dématérialisés, les risques principaux sont l'utilisation frauduleuse de coordonnées de cartes pour faire des achats en ligne (suite au vol de ces coordonnées par le biais de courriels frauduleux de type hameçonnage, encore appelé *phishing*) et la contrefaçon de cartes. La contrefaçon de cartes encore appelée *skimming*, nécessite de voler ou avoir connaissance des données de cartes (par le biais d'une intrusion dans les systèmes d'information, par exemple) pour pouvoir ensuite les répliquer. Le risque de vol de cartes est négligeable.

Les risques de contrefaçon, falsification et vol associés aux supports dématérialisés requièrent donc un niveau de sophistication supérieur à ceux qui sont associés aux supports papiers. En 2021, le Groupe est demeuré vigilant pour s'adapter à l'évolution des schémas et une progression des volumes de tentatives de fraudes, notamment du fait des impacts humains et économiques de l'épidémie.

Gestion du risque

Afin de limiter le risque, le Groupe a continué d'accélérer la migration de ses produits du support papier vers les supports dématérialisés. Amplifié par les mesures prises pour contenir la propagation de la Covid-19, ce mouvement de dématérialisation et digitalisation des opérations réduit mécaniquement l'exposition aux risques associés au support papier.

D'autre part, le Groupe met en place des mécanismes de prévention et de détection des fraudes sur les supports dématérialisés, et pour ce faire, dispose de ressources dédiées. La sécurité des instruments de paiement et des transactions est assurée et constamment améliorée par des moyens techniques comme l'instauration de cartes à puce, la mise en place de mécanismes d'authentification forte, le renforcement des contrôles des terminaux de paiements ou de normes internationales, contribuant à améliorer la sécurité des données.

Parallèlement, le Groupe dispose de ressources dédiées à la prévention des fraudes. Des actions de sensibilisation dédiées ont été conduites en 2021, à destination de l'ensemble des filiales. Enfin, le Groupe poursuit une politique d'assurance en matière de fraude décrite dans la section 4.3.2 « Transfert des risques sur le marché des assurances », page .

4.1.5.2 Risques liés à la continuité d'activité

Identification du risque

La continuité d'activité est un élément essentiel de la proposition de valeur du Groupe vis-à-vis de ses entreprises clientes, des salariés

utilisateurs des solutions, des commerçants partenaires qui acceptent ces solutions, mais également des pouvoirs publics qui sont à l'initiative des dispositifs de type Avantages aux salariés.

Le Groupe est exposé à deux risques principaux liés à la continuité d'activité : d'une part le risque que les solutions ne soient pas utilisables, notamment dans le cas d'une incapacité à autoriser les transactions pour les solutions dématérialisées, et d'autre part le risque de ne pouvoir exercer de manière plus large son activité. Ce dernier risque est notamment lié à des défaillances majeures internes ou de prestataires essentiels ou encore à la perte de licence nécessaire à l'exercice des activités dans certains pays.

En 2021, le Groupe a aussi dû continuer à tenir compte des mesures locales prises pour contenir la propagation de la Covid-19.

Gestion du risque

En réaction aux diverses mesures gouvernementales prises pour contenir la propagation de la Covid-19, Edenred a su mettre en œuvre un télétravail accru, permettant d'assurer une continuité de service grâce à la digitalisation de ses solutions et processus. Ainsi, près de 95% de ses collaborateurs ont pu recourir au télétravail au niveau mondial sur les périodes de confinement.

Le risque d'incapacité à autoriser des transactions pour les solutions dématérialisées est géré par la sécurisation de la continuité des plateformes d'autorisation des transactions. Elle est facilitée par la centralisation de l'ensemble des transactions sur un nombre restreint de plateformes, majoritairement gérées directement par le Groupe.

Le risque de défaillances internes et le risque de cybersécurité sont gérés par un ensemble de mesures de protection, dont le dispositif de contrôle interne et d'Audit interne, la sécurisation de nos systèmes d'information, la mise en place de *Disaster Recovery Plans* et de plans de continuité d'activité.

Le risque de défaillances de prestataires est géré par le biais d'exigences contractuelles fortes, par le suivi de la performance des prestataires et de la tenue de ces exigences, notamment en termes de disponibilité des services et de continuité d'activité.

Le risque de perte de licences, spécifiques à certaines activités et certains pays, est géré localement par la Direction générale de la filiale.

Le risque d'interruption de certaines activités à la suite de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 décembre 2020, a été anticipé par la création d'une filiale en Belgique. Disposant d'une licence d'établissement de monnaie électronique depuis Juillet 2019, cette filiale a la capacité d'émettre et de distribuer de la monnaie électronique par l'intermédiaire des autres filiales du Groupe dans l'ensemble des pays opérant des solutions qualifiées de monnaie électronique ou de services de paiement.

4.1.6 Risques climatiques

Le secteur des services est peu exposé aux risques climatiques. Pour autant, l'évolution vers une économie peu carbonée pourrait notamment avoir un impact sur certaines activités liées à la mobilité professionnelle.

4.1.6.1 Risques de transition liés au changement climatique

Identification du risque

La transition vers une économie bas carbone, avec notamment l'introduction de politiques de taxe carbone pour réguler les émissions ou de mécanismes d'incitation à l'utilisation de source d'énergies alternatives, pourrait avoir un impact sur le marché de certaines des solutions de mobilité professionnelle du Groupe.

C'est par exemple le cas à travers le développement du marché des véhicules électriques et le risque d'apparition de nouveaux concurrents spécialisés dans la recharge de véhicules électriques.

Ainsi, en Europe, les véhicules électriques ont représenté plus de 20% de toutes les nouvelles ventes au cours des derniers mois de 2021 et devraient atteindre plus de 50% des nouvelles ventes d'ici à 2030. Cela implique de développer, en plus des offres de cartes-carburant traditionnelles, des offres complètes incluant des solutions de recharge de véhicules électriques pour les flottes de nos clients.

À ce jour, la part des véhicules électriques dans le parc automobile européen total reste inférieure à 5%. Au cours des cinq prochaines années, les véhicules électriques équiperont progressivement les flottes légères (voitures, camionnettes) en Europe, et non les autres segments (véhicules utilitaires poids lourds). Ce segment des flottes légères représente moins de 25% de l'activité des Solutions de mobilité professionnelle du Groupe.

Gestion du risque

Cette transition vers les véhicules électriques représente une opportunité pour Edenred via l'augmentation de son marché adressable. En effet, la gestion d'une flotte de véhicules électriques ou d'une flotte mixte nécessite une approche sophistiquée de gestion des besoins en énergie et donc pourrait permettre au Groupe d'offrir une gamme plus large de services et de solutions.

Ces éléments s'intègrent aussi dans la poursuite du déploiement par le Groupe de sa stratégie Beyond Fuel. Cette stratégie vise à offrir des services additionnels à ses clients, en développant des services de gestion de la maintenance, de péages électroniques unifiés ou encore de récupération de taxes pour les sociétés de transports.

Par son activité, le Groupe accompagne aussi la transition écologique en développant des éco services de mobilité durables et en proposant des solutions respectueuses de l'environnement à ses clients.

4.2 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 ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la Note 10.3 « Litiges et risques fiscaux », de l'annexe aux comptes consolidés page 299.

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 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 7 dont la Note 10.2 page 298).

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 298.

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 303.

4.3 Transfert des risques

4.3.1 Transfert des risques aux prestataires

Le Groupe transfère une partie des risques à ses fournisseurs par le biais de négociations contractuelles. Le Groupe dispose d'un département Achats, dédié aux négociations de contrats clés avec des fournisseurs, portant sur des services fournis à plusieurs filiales.

Cette politique de transfert de risque contractuel contribue à réduire l'exposition résiduelle du Groupe aux risques opérationnels ainsi qu'aux risques liés aux systèmes d'information et à la cybercriminalité.

4.3.2 Transfert des risques sur le marché des assurances

Le Groupe transfère une partie de ses risques auprès des marchés d'assurances via des programmes d'assurance dédiés à ses activités. Il 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 d'optimiser l'achat de garanties par la mutualisation au sein du Groupe. Pour ces programmes internationaux, le Groupe diversifie ses fournisseurs de capacité auprès d'une dizaine d'institutions financières internationales de premier rang, dont aucune ne concentre plus de 30% de la capacité totale transférée par Edenred sur le marché de l'assurance. En 2021, 100% des placements étaient faits auprès des assureurs qui présentaient une solidité financière supérieure à la notation A- de chez Standard & Poor's.

Les principales polices d'assurance transférées par le Groupe au marché de l'assurance concernent :

- les assurances de responsabilités civile et professionnelle couvrant la responsabilité que peut encourir Edenred dans l'exercice de ses activités. Sont couvertes les conséquences pécuniaires auxquelles pourrait être exposé le Groupe en cas de dommages corporels, matériels et/ou immatériels causés à des tiers. Le Groupe a mis en place un programme d'assurance international couvrant toutes les entités dans le monde grâce à des polices locales dans chaque pays ;
- les assurances dommages et pertes d'exploitation couvrant les actifs du Groupe dans le monde contre les risques accidentels tels que l'incendie, les catastrophes naturelles et autres risques assimilés. Sont également couvertes les pertes d'exploitation qu'Edenred aurait à subir à la suite de ces événements, ainsi que les carences de fournisseurs consécutives à un événement accidentel couvert par la police souscrite par le Groupe. Les sites sont assurés par des polices locales et/ou via le programme du Groupe. Edenred réalise ses activités sur près de 200 sites répartis dans 46 pays ;
- les assurances contre les actes frauduleux permettant d'assurer les pertes financières qu'aurait à subir le Groupe à la suite d'un acte frauduleux ou hostile perpétré par un préposé de l'assuré (fraude interne) ou par un tiers (fraude externe). Cette police d'assurance couvre aussi bien les fraudes sur les titres papier que les fraudes monétiques, c'est-à-dire liées à l'utilisation de cartes émises par le Groupe. Le Groupe a mis en place une police d'assurance couvrant le monde entier. Celle-ci est complétée par des polices locales dans chaque pays où un besoin a été identifié ;

- les assurances contre les risques numériques couvrant les dommages subis par Edenred ou les responsabilités que peut encourir le Groupe en conséquence d'une atteinte à ses systèmes d'information ou à un vol ou encore une fuite de données. Cette police est adaptée depuis sa mise en place, aux impératifs liés au règlement européen sur la protection des données personnelles, et couvre le monde entier. Celle-ci est complétée par des polices locales dans chaque pays où un besoin a été identifié ;
- les assurances des risques en cours de transport et de stockage garantissant les valeurs contre le vol lors de leur transport et/ou de leur stockage. Edenred a mis en place une police d'assurance qui couvre les sociétés du Groupe ayant un besoin en matière de transport de valeurs.

Le programme international d'assurances du Groupe est complété par des polices d'assurance souscrites dans les pays où Edenred est implanté. Ces polices visent à traiter des assurances spécifiques, propres à chacun des pays d'implantation, et dont la souscription ne peut se faire qu'au niveau local (par exemple, le risque lié à la responsabilité civile automobile).

Afin d'optimiser l'efficacité de son dispositif, le Groupe a choisi de conserver à sa charge des risques de fréquence et/ou de faible intensité. Cette rétention se fait par le biais des franchises contractuelles des programmes d'assurances et/ou par le biais de la société captive de réassurance mise en place depuis 2014.

Les franchises d'assurance visent à retenir les risques de faible intensité. Le niveau des franchises est adapté à chaque risque et leur montant est adéquat par rapport à la capacité financière d'Edenred à supporter ces franchises. En 2021, les franchises n'ont pas été modifiées par rapport à 2020.

La société captive de réassurance d'Edenred prend, en première ligne, des engagements annuels propres à chaque risque couvert. Outre le fait que la société captive de réassurance permet à Edenred d'optimiser son coût du transfert par la rétention du risque de fréquence et de faible intensité, la société captive lui permet également de traiter de nouveaux risques spécifiques à ses métiers et de faciliter la gestion des autres risques en fonction notamment de l'appétit des marchés d'assurance et de réassurance. En 2021, la rétention par la captive de réassurance du Groupe a dû être légèrement augmentée sur les risques de dommages et pertes d'exploitation, et ce, afin de pallier un durcissement du marché de l'assurance fin 2020. Les rétentions sur les autres risques n'ont pas été modifiées.

En 2021, Edenred a maintenu à l'identique la majorité de ses couvertures d'assurance, à l'exception des risques de "Responsabilité des Mandataires Sociaux" et des "actes frauduleux" où la couverture a dû être réduite en raison d'un durcissement du marché de l'assurance survenu fin 2020. Le niveau de couverture de

ces risques reste toutefois adéquat par rapport aux risques identifiés et aux besoins du Groupe.

Le Groupe reste très attentif à l'évolution des conditions de marché en matière de garanties d'assurance.

4.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

4.4.1 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, notamment opérationnels et financiers ;
- 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 par son guide d'application.

4.4.2 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 SE 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 (par intégration globale).

4.4.3 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 de la Performance ;
- la Direction du Corporate Finance et des Fusions & Acquisitions ;
- la Direction de la Communication financière ;
- la Direction de la Fiscalité Groupe ;
- la Direction des Achats.

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.

4.4.3.1 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 rapport sur le gouvernement d'entreprise, en chapitre 6.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général s'est entouré un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

- le Directeur général Ressources humaines et Responsabilité sociétale ;
- la Directrice de la Communication ;
- le Directeur général Solutions de paiement et nouveaux marchés ;
- le Directeur général Solutions d'avantages aux salariés ;
- le Directeur général Solutions de mobilité professionnelle ;
- le Directeur général Affaires juridiques et réglementaires ;
- le Directeur général Marketing et Stratégie ;
- le Directeur général Finance ;
- le Directeur général Global Technology.

4.4.3.2 La Direction financière du Groupe

Le Directeur général Finance 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 l'Audit interne Groupe, qui regroupe les équipes d'Audit interne opérationnel et financier ainsi que les équipes d'Audit interne des systèmes d'information ;
- la Direction Trésorerie et Financements ;
- la Direction des Comptabilités Groupe qui supervise les sous-directions suivantes :
 - la Direction de la Consolidation Groupe,
 - la Direction de la Comptabilité des holdings du Groupe (dont Edenred SE),
 - la Direction des Systèmes d'information financiers Groupe ;

La Direction de l'Audit interne et de l'Audit des Systèmes d'information Groupe

Rattaché hiérarchiquement au Directeur financier, le Directeur de l'Audit interne dispose d'un accès permanent au Président-directeur général à qui il présente ses activités *a minima* deux fois par an. De même le Directeur de l'Audit interne présente le résultat de ses travaux directement au Président du Comité d'audit et des risques une fois l'an. La Direction de l'Audit interne 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 pluriannuel validé par le Conseil d'administration *via* le Comité d'audit et des risques. L'équipe est composée d'auditeurs opérationnels et d'auditeurs des systèmes d'information, sous la supervision d'un Directeur du département.

L'Audit interne, tel que le définissent les normes professionnelles de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA), 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. Depuis novembre 2017, la Direction de l'Audit interne dispose de la Certification Professionnelle IFACI des activités professionnelles de la Direction de l'Audit interne Groupe. Cette certification a été renouvelée à compter du 2 février 2021 et pour trois ans.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission. Les effectifs de la Direction de l'Audit interne Groupe comptent huit auditeurs pour l'année 2021 (quatre

auditeurs opérationnels et quatre auditeurs des systèmes d'information), en plus d'un Directeur du département.

La Direction 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 a la charge de :

- gérer les ressources financières afin d'assurer la liquidité du Groupe, en accord avec le Directeur général Finance ;
- 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 des Comptabilités Groupe

Cette Direction supervise et anime les équipes en charge de la Consolidation Groupe, la Direction des Systèmes d'information financiers Groupe et la Direction de la Comptabilité des holdings du Groupe.

Elle est en charge de la relation avec le Collège des commissaires aux comptes du Groupe.

La mission de la Consolidation Groupe est d'assurer une consolidation des sociétés du périmètre Groupe au niveau du holding de tête du Groupe, Edenred SE, 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 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 ainsi que 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, ayant 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, sécurisation des flux de paiements).

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 Performance

La Direction de la Performance regroupe une équipe de contrôleurs financiers et de responsables du Reporting Groupe.

La mission de l'équipe de contrôleurs financiers est de s'assurer que le Groupe met en œuvre des moyens adaptés à ses objectifs de croissance et de rentabilité. Dans ce contexte, elle définit les principes du contrôle de gestion et assure la correcte application de ceux-ci dans les filiales. Ces principes traitent à la fois du référentiel analytique à suivre dans le cadre de nos activités opérationnelles ainsi que des indicateurs financiers et non financiers qui permettent la compréhension et le pilotage de ces activités.

Elle travaille en lien étroit avec les opérations afin de s'assurer que le référentiel de gestion reste adapté et pertinent et suit au plus près les évolutions et objectifs de croissance du Groupe. La Direction de la Performance est également en charge du processus mensuel de revue de la performance avec les Directions de ligne métier par la Direction générale.

Pour cela elle s'appuie sur une équipe de contrôleurs financiers ayant chacun une zone géographique en charge. Par ailleurs, l'équipe de la Direction de la Performance travaille en étroite collaboration avec la Direction des Comptabilités Groupe et s'appuie sur le même outil de reporting.

4

Facteurs et gestion des risques

4.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La mission de l'équipe Reporting Groupe est d'assurer 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 résultat 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 revenu trimestriel du Groupe qui fait l'objet d'une publication externe.

Sur la base de ses travaux, l'équipe de la Direction de la Performance Groupe 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 de la Direction de la Performance Groupe diffuse des directives et des instructions appropriées pour orienter les personnes impliquées dans la préparation des budgets.

Elle coordonne le système de planification et de contrôle budgétaire en s'appuyant sur un manuel d'instructions qui fixe les règles de Reporting valables pour toutes les entités, les modalités d'établissement du budget et des prévisions.

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 de maîtrise d'ouvrage pour les opérations de hauts de bilan du Groupe, telles que les acquisitions, cessions, fusions, joint-ventures. Elle apporte notamment son expertise dans la valorisation et la structuration économique et financière des opérations d'acquisition. La Direction du Corporate Finance assure le respect des procédures Groupe dans la mise en œuvre des *due diligences*, des négociations avec les vendeurs pour les projets d'opérations de haut de bilan. Enfin, elle assiste la Direction des Comptabilités Groupe 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 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, à la Direction générale et/ou au Comité des engagements du Conseil d'administration).

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 Affaires juridiques et réglementaires et de la Direction des Comptabilités 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 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.

4.4.3.3 La Direction Affaires juridiques et réglementaires

La Direction Affaires juridiques et réglementaires du Groupe a pour mission de veiller au respect du cadre réglementaire et légal qui s'impose au Groupe partout où il est présent, de protéger son patrimoine et ses activités dans son ensemble et de défendre ses intérêts, ceux 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) ;
- 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.

En matière de gestion des risques, la Direction de la Conformité et des Risques, rattachée à la Direction Affaires juridiques et réglementaires, a pour mission :

- de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe ;
- d'établir la cartographie des risques majeurs du Groupe en collaboration avec les équipes de l'Audit interne ;

- de suivre les réglementations évoquées en section 1.5.2 de ce Document (notamment services de paiement et monnaie électronique) pouvant avoir un impact sur les programmes d'Edenred et ;

- 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.

4.4.4 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 objectifs :

- de s'assurer de la qualité de l'information financière produite par les filiales consolidées et 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.

4.4.4.1 Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs, porté par les organes de gouvernance ainsi que 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.

4.4.4.2 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 des Comptabilités Groupe 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 diffusées semestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation. Elles sont archivées sur l'Intranet dédié.

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 du 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.

4.4.4.3 La procédure de reporting

La Direction du Reporting 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.

4.4.4.4 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.

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 ainsi que les Directions des fonctions Support Siège et la Direction générale.

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 et les constats les plus marquants.

4.4.5 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.

4.4.5.1 L'identification et l'évaluation des risques majeurs du Groupe

Le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre 4 « Facteurs et gestion des risques » de ce Document. 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.

Les résultats des analyses en matière de risque extra-financiers sont par ailleurs décrits dans la section 5.1.4.

4.4.5.2 Le dispositif d'autoévaluation du Contrôle interne

Le Groupe a 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 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 sous format de titres papier, de cartes magnétiques ou autres supports. 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.

Ces cartographies des risques de contrôle interne servent aussi à définir le programme de travail de la Direction de l'Audit interne Groupe. 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.

4.4.5.3 L'analyse des risques liés à la sécurité Informatique

En complément des travaux d'identification et d'évaluation des risques menés dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe, et de l'autoévaluation du contrôle interne, la Direction de la Sécurité et de la Conformité des Systèmes d'information 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.

4.4.6 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.

4.4.6.1 Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction des Comptabilités Groupe 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 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.

4.4.6.2 Missions de la Direction de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan d'audit validé par le Comité exécutif et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels 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 le suivi du plan d'action émis lors du

dernier audit le cas échéant. Cette confrontation du résultat de l'audit avec le résultat communiqué par la filiale en cours d'année sur la mise en place de plans d'actions permet ainsi de compléter la démarche de contrôle interne ;

- **audits organisations, processus et/ou thématiques** : 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. Ces missions peuvent également porter sur des problématiques relevant de thématiques transverses, d'une ou plusieurs entités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction d'un processus ou d'un projet ;
- **audits informatiques** : 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. Elles sont réalisées par les auditeurs spécialisés dans l'audit des systèmes d'information. Ces revues visent également 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 ou la Direction informatique auditée. Enfin, ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet informatique.

Le plan d'audit est déterminé à partir de la cartographie des risques de contrôle interne et du principe d'un audit intervenant environ tous les trois ans dans chaque entité opérationnelle afin de s'assurer de la bonne couverture des risques. La contribution de la filiale au chiffre d'affaires du Groupe ainsi que les demandes des Directeurs de ligne métier sont également des données prises en compte lors de la sélection d'une mission. En ce qui concerne le plan d'audit IT, le choix des missions découle de l'évolution des métiers du Groupe telle que la digitalisation des solutions et de leur mutualisation ainsi que de la contribution au volume d'activité supporté par les systèmes d'information. En 2021, l'Audit interne a su adapter son plan d'audit et le format de ses missions, afin d'opérer à distance, quand nécessaire, ses activités de contrôles.

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.

La Direction de l'Audit interne Groupe prépare une synthèse semestrielle et annuelle des travaux réalisés par ses équipes, laquelle 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.

4.4.7 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 a pour missions :

- 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 en partie 6.1.1.12 de ce Document page 186.