

mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

### Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L.225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

## 7.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;

- d'un comité des nominations ;

- d'un comité des rémunérations ;

- d'un comité recherche, innovation et développement durable.

### 7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

#### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>er</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Nathalie Rachou <sup>(1)</sup>	◆	Présidente	01/12/2017	75 %	4
Homaira Akbari	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	50 %	
Daniel Bouton <sup>(2)</sup>		Membre	02/11/2009	100 %	
Isabelle Courville <sup>(3)</sup>	◆	Membre	01/12/2017	N/A	
Pierre Victoria*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>80 %</b>				

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012 et présidente de ce comité depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

(2) Président du comité des comptes et de l'audit jusqu'au 30 novembre 2017.

(3) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : Non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2017, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en nommant Mme Nathalie Rachou (administrateur indépendant) en qualité de présidente en remplacement de

M. Daniel Bouton et en y adjoignant Mme Isabelle Courville (administrateur indépendant) comme membre additionnel à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2017.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le 24 mars 2011, le conseil d'administration a qualifié d'expert financier au sens de la législation française, M. Daniel Bouton, membre du comité des comptes et de l'audit, ayant estimé qu'il réunissait les compétences et l'expérience requises.

### Évolutions prévues en 2018

Le conseil d'administration du 6 mars 2018 ayant pris acte du non renouvellement du mandat d'administrateur de M. Daniel Bouton, à sa demande, a décidé de ne pas le remplacer à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 au sein du comité des comptes et de l'audit.

### Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF de juillet 2010.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi (i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ; (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; (iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ; (iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; et (v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels. Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

- **processus d'élaboration des informations comptables et financières** : (i) examiner avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ; (ii) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets ; (iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil ; (iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société ; (v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;
- **audit interne** : (i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société ; (ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe ; (iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit

et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit ; et (iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ;

- **efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques**, dans le cadre notamment de l'article L.823-19 du Code de commerce (cf. ordonnance du 8 décembre 2008 ayant transposé la directive relative au contrôle légal des comptes) :
  - *concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne* : (i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable ; (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ; (iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui,
  - *concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes* : (iv) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; (v) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne ; et (vi) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;
- **commissaires aux comptes** : (i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes, (ii) entendre les commissaires aux comptes et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société, (iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation, (iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes, (v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et (vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, et examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

### Travaux en 2017

Ses travaux ont été organisés comme antérieurement dans le cadre d'un programme établi pour l'année agréé par le comité. Les séances font l'objet d'un compte rendu et d'un rapport du président du comité au conseil d'administration.

Le comité peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions et recourir à des experts extérieurs. Il peut également procéder à l'audition de la direction financière ou des commissaires aux comptes en dehors de la présence du directeur général. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le président du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré le président-directeur général, le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur du contrôle financier, le directeur juridique et secrétaire du comité, le directeur de l'audit groupe, le directeur des risques assurances et conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de ces réunions, le comité des comptes et de l'audit a notamment :

- procédé à la revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ;
- revu les tests de dépréciation de valeur définitifs ;
- revu les projets de communication financière ;
- revu les contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ;
- pris connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2017 ;
- pris connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2016 et de l'avis des commissaires aux comptes ;
- examiné le reporting sur les fraudes et revu les plans d'actions, ainsi que le compte rendu des travaux du comité d'éthique ;

- procédé à l'examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2016 et du premier semestre 2017 et a approuvé le programme d'audit interne 2018 ;
- revu avec les responsables de la Société les processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ;
- revu le système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des enjeux de RSE et le programme d'assurance du Groupe ;
- pris connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ;
- revu les missions des commissaires aux comptes pour 2017. Le comité a revu le budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2017, leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), la répartition de leurs mandats ainsi que leur indépendance, l'organisation de leurs travaux et leurs recommandations ;
- supervisé le processus et les conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats ;
- procédé à un examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière.

### 7.2.2.2 Le comité des nominations <sup>(1)</sup>

#### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>er</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Président	25/03/2014	100 %	
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Membre	25/03/2014	100 %	4
Paolo Scaroni	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>66,6 %</b>				

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

#### Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **nominations** : le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société et, en premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue

(1) Le comité des nominations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins (i) la moitié des administrateurs, (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit et (iii) la moitié des membres du comité des nominations. Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;

- **évaluation** : le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que

sur l'action de la direction générale. Enfin chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

### Travaux en 2017

En 2017, l'activité du comité des nominations a été consacrée :

- à l'évolution de la composition du conseil et de ses comités ;
- à la recherche et à l'examen des candidatures aux fonctions d'administrateur ;
- au compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ;
- à la revue de l'indépendance des administrateurs.

Par ailleurs, les réunions ont été consacrées à divers sujets de gouvernance, au plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général) et à la revue de l'action du président-directeur général. Ce dernier est associé aux travaux du comité en ce qui concerne la gouvernance (nominations et renouvellement des administrateurs) et le plan de succession des principaux dirigeants.

## 7.2.2.3 Le comité des rémunérations <sup>(1)</sup>

### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>re</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Maryse Aulagnon <sup>(1)</sup> , administratrice référente	◆	Présidente	01/12/2017	50 %	4
Daniel Bouton		Membre	01/04/2005	100 %	
Clara Gaymard	◆	Membre	21/04/2016	100 %	
Marion Guillou	◆	Membre	05/11/2014	100 %	
Louis Schweitzer <sup>(2)</sup> , vice-président		Membre	30/04/2003	100 %	
Pierre Victoria*	N/A	Membre	05/11/2014	75 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>60 %</b>				

(1) Membre du comité des rémunérations depuis le 20 avril 2017 et présidente de ce comité depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017. Mme Maryse Aulagnon a assisté, à compter de sa nomination, à une réunion sur deux.

(2) Président du comité des rémunérations jusqu'au 30 novembre 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : Non applicable.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des rémunérations lors de sa réunion du 7 mars 2017 en y adjoignant Mme Maryse Aulagnon (administrateur indépendant) comme membre additionnel à l'issue de l'assemblée générale du 20 avril 2017, puis lors de sa réunion du 6 novembre

2017 en nommant Mme Maryse Aulagnon comme présidente dudit comité en remplacement de M. Louis Schweitzer avec effet au 1<sup>er</sup> décembre 2017.

### Évolutions prévues en 2018

Le conseil d'administration du 6 mars 2018 ayant pris acte du non renouvellement du mandat d'administrateur de M. Daniel Bouton, à sa demande, a décidé de ne pas le remplacer à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 au sein du comité des rémunérations.

(1) Le comité des rémunérations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

### Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;
- **proposer au conseil d'administration un montant global des jetons de présence** destinés aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;

- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

### Travaux en 2017

En 2017, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier :

- la rémunération du président-directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 ;
- la politique de rémunération 2017 ;
- l'examen de l'enveloppe et de la répartition des jetons de présence des administrateurs ;
- l'examen d'un projet de plan d'attribution gratuite d'actions au bénéficiaires de salariés ainsi que d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance destiné au président-directeur général et aux principaux dirigeants ;
- l'examen d'un projet de plan d'actionnariat salarié.

## 7.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>re</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Jacques Aschenbroich	◆	Président	12/12/2012	100 %	
Isabelle Courville <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	66,6 %	
Clara Gaymard <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	100 %	3
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	33,3 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>100 %</b>				

(1) Membre du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 20 avril 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : Non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2017, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2016). Le taux de présence a été de 83,3 % (contre 100 % en 2016).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Lors de sa réunion du 7 mars 2017, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité recherche, innovation et développement durable en y adjoignant Mmes Isabelle Courville et Clara Gaymard, et M. Guillaume Texier (administrateurs indépendants) comme membres additionnels à l'issue de l'assemblée générale du 20 avril 2017.

### Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matières de recherches, innovations, et développement durable et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions recherche, innovation et développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses

concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

### Travaux en 2017

En 2017, le comité a successivement porté sa réflexion sur :

- la stratégie du Groupe sur le marché de l'*Oil and gas* ;
- l'approche du marché de l'efficacité énergétique par le Groupe ;
- le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ;
- la performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ;
- le niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable.

## 7.3 Direction générale et comité exécutif

### 7.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 7.2.1.5 *supra*. Le Conseil d'administration confie la direction générale de la société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président – directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

Par ailleurs, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, le mode de direction unifié est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009 président du conseil d'administration. Ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires, le 24 avril 2014 et sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et, récemment, le 21 février 2018, sur la recommandation du comité des nominations.

Veolia est un groupe aux métiers diversifiés exercés dans de nombreux pays, géré de manière très décentralisée. Une gouvernance unifiée portée par un président-directeur général disposant d'une parfaite connaissance des affaires et des métiers du Groupe offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans la période de profonde transformation du Groupe achevée en 2015 et dans l'exécution du plan 2016-2019 en cours visant à renouer

avec une croissance rentable, ciblée et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation de la période précédente, ce mode de gouvernance a permis et continue à permettre une meilleure réactivité dans la mise en oeuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration et une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance :

- l'existence d'un vice-président et d'une administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 7.2.1.6 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentants les salariés au sein du conseil d'administration ;
- la présidence des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par le vice-président et l'administratrice référente ;
- des évaluations approfondies du fonctionnement du conseil ;
- les limitations de pouvoirs apportées par le règlement intérieur du conseil prévoyant une approbation du conseil d'administration concernant les décisions à caractères stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 7.3.2 *infra*).