



Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance  
Capital Social : 92 247 658 €  
Siège Social : 133, avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS  
542 080 601 RCS PARIS

**REGLEMENT INTERIEUR  
DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mise à jour en date du 13 septembre 2017

## **PREAMBULE**

Le Conseil de surveillance de PUBLICIS GROUPE S.A. entend par le présent Règlement Intérieur compléter et préciser les dispositions du Sous-Titre II – CONSEIL DE SURVEILLANCE des statuts de la Société.

Le présent Règlement Intérieur établit les principes de fonctionnement du Conseil de surveillance et les règles déontologiques qui s'imposent à ses Membres, ainsi que ses relations avec le Directoire et les divers Comités. Il a un caractère purement interne et n'est pas opposable aux tiers.

## **TITRE PREMIER**

### **FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

#### **Article 1**

##### **Obligations légales et statutaires des Membres du Conseil de surveillance**

Avant d'accepter ses fonctions, chaque Membre doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des dispositions législatives et réglementaires applicables, des statuts de la Société et du présent règlement intérieur qui s'impose à lui, dans toutes ses stipulations.

Tout Membre doit veiller à respecter les lois et règlements régissant les fonctions de Membre d'un Conseil de surveillance d'une société anonyme et notamment les règles relatives :

- A la définition des pouvoirs du Conseil de surveillance ;
- Au cumul des mandats ;
- Aux conventions conclues entre la Société et le Membre ou une société dans laquelle il est administrateur, Membre du conseil de surveillance, dirigeant ou associé indéfiniment responsable ;
- A la détention et l'utilisation d'information privilégiée ;
- Aux déclarations des opérations effectuées sur les titres ou tout instrument financier lié au titre de la Société ;
- A l'obligation de mise sous forme nominative ou de dépôt des titres de la Société ;
- Aux périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société.

Tout Membre du Conseil doit détenir en son nom propre et pendant la durée de son mandat, le nombre minimal d'actions de la Société fixé par l'Article 13 V des statuts de la Société, à l'exception du ou des Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à l'article L. 225-72 alinéa 3 du Code de commerce.

Il est précisé que le mandat de Membre représentant les salariés prend effet à la date de sa désignation et prend fin à l'issue d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit Membre. En outre, si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat de Membre représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation.

### **Article 1-1**

#### Indépendance et conflit d'intérêts

**I -** Les Membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre, et à l'égard du Directoire.

A ce titre, les Membres du Conseil de surveillance s'engagent à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression directe ou indirecte, interne ou extérieure à la Société pouvant s'exercer à leur encontre, et plus généralement à ne pas rechercher ou accepter de la Société ou de ses filiales directes et/ou indirectes, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre leur indépendance.

**II -** Chaque Membre s'engage, dès qu'il en a connaissance et dans les plus brefs délais, à informer le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

En cas de survenance d'un tel conflit, le ou les Membre(s) concerné(s) s'engage(nt) à :

- S'abstenir de participer aux débats et à tout vote en relation avec le sujet concerné ;
- Ne solliciter ou communiquer aucun document de quelque forme que ce soit se rapportant au sujet concerné ;
- Le cas échéant, à démissionner de ses fonctions.

Le nombre des Membres du Conseil de surveillance indépendants doit être au moins de 50 %. Les Membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage de Membres indépendants par rapport au nombre de Membres du Conseil.

Les critères d'indépendance des Membres du Conseil de surveillance sont ceux retenus par le code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 en écartant le critère lié à la durée maximale des mandats de douze ans. En effet, compte tenu de la dissociation dans la Société des fonctions de direction et de contrôle et de la structure capitalistique, il a paru pertinent au Conseil de surveillance de considérer comme critères d'indépendance les éléments suivants :

- Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;

- Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - Significatif de la Société ou de son Groupe,
  - Ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Le Conseil de surveillance peut estimer qu'un Membre du Conseil, bien que remplissant les critères d'indépendance, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un Membre du Conseil ne remplissant pas ces critères est cependant indépendant.

Chaque Membre qualifié d'indépendant informe le Président, dès qu'il en a connaissance, de tout changement dans sa situation personnelle au regard de ces mêmes critères.

### **Article 1-2**

#### Information – Confidentialité – Informations privilégiées

**I** - Le Directoire communique aux Membres du Conseil, sous un délai suffisant, tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Les Membres du Conseil évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et peuvent, le cas échéant, se faire communiquer tous les documents qu'ils estiment utiles sous réserve des impératifs de confidentialité.

Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de la situation financière et de trésorerie, ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires et du présent règlement intérieur notamment celles visées au chapitre du Comité d'audit.

En dehors des séances du Conseil, le Directoire fournit aux Membres du Conseil toutes les informations utiles concernant la Société et le Groupe si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Les Membres du Conseil peuvent rencontrer les principaux dirigeants du Groupe s'ils le souhaitent après en avoir informé au préalable le Président du Directoire.

**II** – Toute information de quelque nature et forme que ce soit, relative notamment à la Société et à ses filiales directes et/ou indirectes, communiquée à un Membre du Conseil de surveillance dans le cadre de ses fonctions lui est donnée intuitu personae.

A ce titre, chaque Membre du Conseil de surveillance est responsable personnellement des informations confidentielles qu'il détient et s'engage à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit à l'occasion des séances du Conseil de surveillance ou des Comités ou lors d'entretiens privés auxquels il participe. Il doit se considérer comme astreint à un véritable secret professionnel qui excède la simple obligation de discrétion.

Si le Secrétaire du Conseil de surveillance n'est pas l'un de ses Membres, il est soumis aux mêmes obligations de confidentialité que les Membres dudit Conseil. Le Président du Conseil de surveillance veille à ce que le Secrétaire soit informé de ces obligations.

**III** – Lorsque les Membres du Conseil de surveillance détiennent une information privilégiée au sens de la réglementation boursière, ils s'abstiennent de toute utilisation et communication d'une telle information.

En application de l'article 7 du Règlement (UE) n° 596/2014 sur les abus de marché, une information privilégiée est une information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs, ou un ou plusieurs instruments financiers, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

En cas d'abus de marché ou tentative d'abus de marché au sens la réglementation précitée (opérations d'initiés, manipulations de cours et divulgations illicites d'information), les Membres du Conseil de surveillance s'exposent à des sanctions pénales ou administratives telles que prévues notamment aux articles L. 465-1 et suivants ou L. 621-15 du Code monétaire et financier.

En outre, chaque Membre du Conseil de surveillance doit se conformer aux règles légales et aux règles internes de la Société ayant pour objet la prévention desdits abus de marché (« fenêtres négatives » et obligations de déclaration à l'Autorité des marchés financiers de toutes transactions se rapportant au titre de la Société ou tout instrument financier lié au titre de la Société).

## **Article 2**

### Pouvoirs du Directoire et autorisations du Conseil de surveillance

Dans le cadre de ses fonctions, le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion du Directoire (Article 16 des statuts de la Société) ; le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société (Article 12 des statuts de la Société).

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires, et dans le respect du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance.

Le Directoire a notamment les pouvoirs ci-dessous (n° 1 à 16), lesquels sont énonciatifs et non limitatifs. Toutefois, à titre de mesure d'ordre intérieur et sans que ces limitations puissent être opposées aux tiers, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion ayant à l'ordre du jour l'examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, précise celles des opérations

visées sous les alinéas n° 1 à 16, qui nécessiteront, jusqu'à décision contraire, son assentiment préalable, et en informe le Directoire.

1° Il établit les règlements intérieurs de la Société ; il nomme et révoque tous directeurs, sous-directeurs ou fondés de pouvoir, tous employés, détermine leurs attributions, fixe leurs traitements, salaires et gratifications, ainsi que leurs cautionnements, s'il y a lieu, et les conditions de leur entrée ou de leur retraite, le tout par traités ou autrement. Certaines décisions du Directoire sont soumises préalablement au :

- Comité de nomination pour toute nomination conformément à l'article 7-1 ci-après ;
- Comité de rémunération conformément à l'article 8-1 ci-après ;

2° Il fixe les dépenses générales d'exploitation et d'administration dans le cadre du budget prévisionnel annuel qu'il soumet à l'examen et approbation du Conseil de surveillance.

3° Il crée, installe ou supprime toutes succursales, agences, bureaux et dépôts.

4° Il passe et autorise tous traités, marchés ou entreprises à forfait ou autrement.

5° Il contracte et résilie toutes polices ou contrats d'assurances pour risques de toutes nature, débat et arrête les chiffres de toutes indemnités.

6° Il encaisse toutes sommes dues à la Société, paie celles qu'elle doit, débat et arrête, à cet effet, tous comptes et donne ou retire toutes quittances et décharges ; il crée, accepte, acquitte et négocie tous billets, traites, lettres de changes, chèques, effets de commerce, warrants, donne tous endos et avals ; il fait ouvrir et fonctionner au nom de la Société, tous comptes de dépôts, comptes-courants ou comptes d'avances sur titres ; il prend tous coffres en location et il en retire le contenu.

7° Il fait et autorise tous traités, transactions ou compromis ; il consent tous désistements et mainlevées avant et après paiement.

8° Il représente la Société vis-à-vis des tiers, de tous ministères, de tous organismes et administrations publics ou privés dans toutes circonstances et pour tous règlements quelconques ; il remplit toutes formalités, fait toutes déclarations et signe tous actes et procès-verbaux nécessaires.

9° Il représente la Société en justice et exerce toutes actions judiciaires, tant en demandant qu'en défendant ; il fait toutes transactions et tous compromis à ce sujet.

10° Il produit à toutes faillites, règlements judiciaires ou liquidations amiables, prend part à toutes assemblées, affirme toutes créances, fait toutes remises de dettes totales ou partielles, touche le montant de tous bordereaux de collocation.

11° Il consent et accepte tous baux et locations avec ou sans promesse de vente, ainsi que toutes cessions ou résiliations de ces baux avec ou sans indemnité, et dans le cadre des orientations définies par les Conseil de surveillance.

12° Il acquiert, ou cède pour le compte de la Société, tous procédés, brevets, marques et autres droits de propriété industrielle, acquiert et concède toutes licences et sous-licences.

13° Il fonde toutes sociétés françaises ou étrangères ou concourt à leur fondation, par apports ou par souscriptions ou par achats d'actions, obligations, parts d'intérêts ou droits quelconques ; il intéresse la Société dans toutes participations, tous syndicats ou groupements d'intérêt économique ; il autorise toutes participations directes ou indirectes ou toutes opérations ou entreprises industrielles commerciales, financières, immobilières ou mobilières, se rapportant d'une manière quelconque à l'objet de la Société, soit à l'étranger comme en France ; il procède à la cession, en tout ou partie, de toutes participations, sous réserve de la saisine préalable du Comité financier, M&A et d'investissement du Conseil dans les dispositions prévues à l'article 10-1 ci-après.

14° Il désigne la personne qui exercera les fonctions de représentant permanent de la Société au cas où celle-ci serait nommée administrateur ou Membre du Conseil de surveillance d'une autre société anonyme ; il prend les mesures concernant la composition et la modification du Conseil d'administration et des dirigeants des sociétés filiales.

15° Il fait tous achats et procède à tous échanges, ventes, apports d'immeubles, il règle toutes questions de servitude ; il fait édifier toutes constructions et exécuter tous travaux et installations nécessaires.

16° Il contracte tous emprunts, sous quelque forme que ce soit, avec ou sans garantie, il octroie tous prêts ou avances, notamment à l'une quelconque des sociétés filiales.

En outre, toute opération significative se situant hors la stratégie annoncée par la Société doit faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil de surveillance.

Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :

- La cession d'immeuble par nature ;
- La cession totale ou partielle de participations ;
- La constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties ;
- Et le Conseil de surveillance peut décider que des opérations financières sont soumises préalablement à son accord après examen par le Comité financier, M&A et d'investissement.

Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées ci-dessus.

Toutes les opérations nécessitant l'assentiment préalable du Conseil de surveillance sont examinées par ce dernier et soumises à son vote.

### **Article 3**

#### Réunions et information préalable du Conseil de surveillance

En application de l'Article 15 des statuts de la Société, le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, du Vice-

Président, avec un minimum de quatre réunions par an dont une destinée à l'approbation des comptes annuels et une réunion à celle du budget pour l'année à venir.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement. Elles doivent contenir l'ordre du jour de la réunion, ainsi que tout document ou information nécessaire à la compréhension des Membres du Conseil de surveillance. La convocation, et le cas échéant les documents joints, peuvent être à la demande d'un ou plusieurs Membres, traduits en langue anglaise.

Durant les réunions, la Société met, le cas échéant, (i) un traducteur à la disposition des Membres du Conseil de surveillance qui le souhaitent ; (ii) s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée et (iii) communique aux dits Membres la traduction anglaise du procès-verbal de la réunion du Conseil, étant entendu que seul le procès-verbal en français fait foi. Le Conseil peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

#### **Article 4**

##### Evaluation annuelle de fonctionnement

Chaque année, le Conseil de surveillance consacre un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation, son fonctionnement et sur ceux de ses Comités ainsi que sur la contribution des Membres aux travaux du Conseil sur la base d'une auto-évaluation supervisée par le Président du Conseil de surveillance ou un Membre indépendant du Conseil de surveillance.

Une évaluation formalisée doit être réalisée tous les 3 ans.

Les actionnaires sont informés de la réalisation de cette évaluation annuelle de fonctionnement et de ses principales conclusions dans le rapport annuel du Groupe.

#### **Article 5**

##### Jetons de présence

L'Assemblée générale fixe le montant global maximum annuel des jetons de présence alloués à l'ensemble des Membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance décide la répartition des jetons de présence en fonction de la participation au Conseil de surveillance et aux Comités.



## **TITRE DEUXIEME**

### **COMITES SPECIALISES**

#### **Article 6**

Comité d'audit

#### **Article 6-1**

Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité d'audit qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

1. En ce qui concerne les comptes :

- d'examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, ainsi que l'information financière délivrée, avant leur présentation au Conseil de surveillance, de suivre leur processus d'élaboration et de formuler le cas échéant des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- d'étudier les changements et adaptations des principes et règles comptables utilisés dans l'établissement des comptes, ainsi que leur pertinence ;
- d'entendre régulièrement le Directeur financier ;
- de recueillir l'avis des Commissaires aux comptes sur la fiabilité des comptes hors la présence du Directeur financier et des Membres du Directoire ;
- d'examiner les risques ayant un impact financier et les engagements hors bilan.

2. En ce qui concerne l'audit interne :

- d'examiner le plan d'audit pour l'exercice à venir ;
- de donner son avis sur le budget de l'audit interne ;
- d'examiner en collaboration avec les responsables de l'audit interne l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et d'en vérifier le suivi, sans qu'il soit porté atteinte à l'indépendance du Comité d'audit ;
- de demander le cas échéant, la réalisation de tout audit interne ou externe qu'il juge nécessaire ;
- d'entendre régulièrement le responsable de l'audit interne sur l'avancement et les résultats des travaux d'audit et les problèmes rencontrés afin que les recommandations de celui-ci puissent être mises en œuvre ;
- de donner son avis sur l'organisation de son service ;
- de demander à tout responsable du Groupe de lui présenter les sujets dont ce responsable a la charge et qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes.

### 3. En ce qui concerne le contrôle externe :

- d'émettre une recommandation pour le Conseil de surveillance (i) sur le choix des Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale, cette recommandation étant élaborée conformément aux dispositions légales à l'issue d'une procédure de sélection dont il est chargé et, (ii) lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires aux comptes est envisagé dans les conditions prévues par la loi ;
  - de suivre la réalisation par les Commissaire aux comptes de leur mission ;
  - de tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés par ce dernier ;
  - de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales ;
  - d'autoriser préalablement, sur mandat du Conseil de Surveillance, la fourniture des services qui ne sont pas inclus dans les missions de contrôle légal ainsi que le budget qui leur sera consacré, conformément aux dispositions légales ;
  - d'examiner chaque année lors de l'examen des comptes avec les Commissaires aux comptes, hors la présence du Directeur financier et des Membres du Directoire et de la direction, leur plan d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations et les suites qui leur sont données ;
  - de communiquer au Directoire son avis sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe ;
  - de rendre compte au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer de toute difficulté rencontrée ;
- et plus généralement, d'alerter le Conseil de surveillance et le Directoire sur tout sujet susceptible d'avoir un impact financier significatif sur la valeur patrimoniale du Groupe.

#### **Article 6-2**

##### Composition et conditions de nomination/révocation

**I** – Le Comité d'audit est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peut s'adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un consultant externe dont il fixera la rémunération. Un Membre au moins du Comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable ; deux tiers des Membres doivent être indépendants au regard de critères précisés et rendus publics par le Conseil de surveillance.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité.

Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'Article 13 des statuts.

Le Comité d'audit élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La rémunération des Membres du Comité d'audit est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d'une enveloppe globale votée par l'Assemblée générale.

**II** – Les Membres du Comité d'audit sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des Membres du Comité.

### **Article 6-3**

#### Convocation et déroulement des réunions

**I** – Le Comité d'audit est convoqué par son Président ou, en son absence, par l'un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins 10 jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents joints, doivent être préparés en français et, éventuellement, en langue anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

**II** - La moitié au moins des Membres du Comité d'audit doit être présente pour délibérer valablement. Un Membre ne peut pas se faire représenter. Le Comité peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Peuvent assister aux réunions du Comité d'audit :

- Le Président du Conseil de surveillance ou son délégué, ou ces deux personnes ensemble sauf si, pour certains cas, le Comité en décide autrement ;
- Avec l'accord du Conseil de surveillance, certains Membres du Conseil de surveillance qui en font la demande ;
- Le Directeur financier, le Secrétaire Général, les représentants des Commissaires aux comptes et le responsable de l'audit interne de la Société ;
- Toute personne extérieure ou interne à la Société que le Comité souhaite entendre.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an avant chaque réunion du Conseil de surveillance dont l'ordre du jour porte sur l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels, et des comptes semestriels. Le Comité tient au moins une fois par an une réunion consacrée au contrôle et à l'audit interne. Le Comité d'audit se réunit, en outre, toutes les fois qu'il le juge utile.

Le Comité d'audit dispose d'un délai suffisant pour procéder à l'examen des comptes.

Il émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études dans le cadre de sa mission et susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance et peut se faire assister d'experts qu'il nomme.

Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

## **Article 7**

### Comité de nomination

## **Article 7-1**

### Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité de nomination qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- de faire au Conseil de surveillance toutes observations utiles sur la composition du Conseil ;
- de faire au Conseil de surveillance toutes observations utiles sur la composition du Directoire ;
- de proposer au Conseil de surveillance la candidature des mandataires sociaux de la Société avant leur nomination par l'Assemblée générale ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- d'examiner, préalablement à toute décision du Directoire, les propositions de nomination des dirigeants du Siège et des Membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision de nomination de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informeront a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé a posteriori des décisions de nomination des Membres des Comités exécutifs des pays ;
- d'examiner, préalablement, les plans de succession pour tous les postes clés.

## **Article 7-2**

### Composition et conditions de nomination/révocation

**I** – Le Comité de nomination est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres personnes physiques Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peut s'adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un consultant externe dont il fixera la rémunération.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Ils sont, pour moitié d'entre eux, indépendants au regard des critères précisés et rendus publics par le Conseil de surveillance.

Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'Article 13 des statuts.

Le Comité de nomination élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La rémunération des Membres du Comité est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d'une enveloppe globale votée par l'Assemblée générale.

**II** – Les Membres du Comité de nomination sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des Membres du Comité.

### **Article 7-3**

#### Convocation et déroulement des réunions

**I** – Le Comité de nomination est convoqué par son Président ou, en son absence, par l'un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins 10 jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions du Comité de nomination se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents joints, doivent être préparés en langue française et anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

**II** - La moitié au moins des Membres du Comité de nomination doit être présente pour délibérer valablement. Un Membre ne peut pas se faire représenter.

Le Comité peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Le Comité de nomination se réunit en tant que de besoin dans les conditions précitées, et au moins une fois par an.

Il émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

**Article 8**  
Comité de rémunération

**Article 8-1**  
Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité de rémunération qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- d'émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à allouer aux Membres du Conseil de surveillance ;
- d'étudier et de proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment, la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions gratuites de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...)
- de proposer au Conseil de surveillance le projet de résolutions, à soumettre à l'Assemblée générale :
  - sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux Membres du Directoire et aux Membres du Conseil de surveillance (vote « ex ante »),
  - et sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre d'un exercice écoulé pour le Président du Conseil de surveillance et les Membres du Directoire (vote « ex post ») ;
- valider, préalablement à toute décision du Directoire, les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du Siège et des Membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision sur les conditions de rémunération de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informeront a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé des décisions sur les conditions de rémunération des Membres des Comités exécutifs des pays ;
- d'une manière générale pour l'ensemble du Groupe, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de bonus, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de tout instrument similaire.

**Article 8-2**  
Composition et conditions de nomination/révocation

I – Le Comité de rémunération est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres personnes physiques Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peut s'adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un consultant externe dont il fixera la rémunération.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Ils sont, pour moitié d'entre eux, indépendants au regard des critères précisés et rendus publics par le Conseil de surveillance.

Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'Article 13 des statuts.

Le Comité de rémunération élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La rémunération des Membres du Comité est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d'une enveloppe globale votée par l'Assemblée générale.

**II** – Les Membres du Comité de rémunération sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des Membres du Comité.

### **Article 8-3**

#### Convocation et déroulement des réunions

**I** – Le Comité de rémunération est convoqué par son Président ou, en son absence, par l'un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins 10 jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions du Comité de rémunération se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents joints, doivent être préparés en langue française et anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

**II** - La moitié au moins des Membres du Comité de rémunération doit être présente pour délibérer valablement. Un Membre ne peut pas se faire représenter.

Le Comité peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Le Comité de rémunération se réunit en tant que de besoin dans les conditions précitées, et au moins une fois par an.

Il émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

## **Article 9**

Comité des risques et stratégies

### **Article 9-1**

Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité des risques et stratégies qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- d'examiner (en coordination avec le Comité d'audit) les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire ;
- d'examiner la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie ;
- d'examiner les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble.

### **Article 9-2**

Composition et conditions de nomination/révocation

**I** – Le Comité des risques et stratégies est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres personnes physiques Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peut s'adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un consultant externe dont il fixera la rémunération.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité.

Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'Article 13 des statuts.

Le Comité des risques et stratégies élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La rémunération des Membres du Comité est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d'une enveloppe globale votée par l'Assemblée générale.

**II** – Les Membres du Comité des risques et stratégies sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des Membres du Comité.



### **Article 9-3**

#### Convocation et déroulement des réunions

**I** – Le Comité des risques et stratégies est convoqué par son Président ou, en son absence, par l'un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins 10 jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions du Comité des risques et stratégies se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents joints, doivent être préparés en langue française et anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

**II** - La moitié au moins des Membres du Comité des risques et stratégies doit être présente pour délibérer valablement. Un Membre ne peut pas se faire représenter.

Le Comité peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Le Comité des risques et stratégies se réunit en tant que de besoin dans les conditions précitées, et au moins une fois par an.

Il émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

### **Article 10**

#### Comité financier, M&A et d'investissement

### **Article 10-1**

#### Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité financier, M&A et d'investissement qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- d'examiner tout projet d'investissement ou de désinvestissement de la Société ;
- d'examiner toute opération de fusion ou d'acquisition du Groupe tant pour la Société que pour ses filiales ;
- d'évaluer (en coordination avec le Comité d'audit) la situation financière et toute opération de financement du Groupe ;
- d'examiner toute opération de restructuration interne juridique ou financière de la Société.

Le Directoire aura obligation de soumettre tout projet au Comité qui fera rapport au Conseil de surveillance ; ce dernier pourra décider de mettre en place une délégation de ses pouvoirs au profit du Comité afin que les décisions courantes puissent être traitées de façon prioritaire ou urgente.

### **Article 10-2**

#### Composition et conditions de nomination/révocation

**I** – Le Comité financier, M&A et d’investissement est composé au minimum de trois Membres et au maximum de cinq Membres personnes physiques Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peut s’adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un consultant externe dont il fixera la rémunération.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d’intervention du Comité.

Ils sont désignés pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l’Article 13 des statuts.

Le Comité financier, M&A et d’investissement élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

La rémunération des Membres du Comité est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d’une enveloppe globale votée par l’Assemblée générale.

**II** – Les Membres du Comité financier, M&A et d’investissement sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu’il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l’ensemble des Membres du Comité.

### **Article 10-3**

#### Convocation et déroulement des réunions

**I** – Le Comité financier, M&A et d’investissement est convoqué par son Président ou, en son absence, par l’un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins 10 jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions du Comité financier, M&A et d’investissement se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents joints, doivent être préparés en langue française et anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

**II** - La moitié au moins des Membres du Comité financier, M&A et d'investissement doit être présente pour délibérer valablement.

Le Comité peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par des moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Le Comité financier, M&A et d'investissement se réunit en tant que de besoin dans les conditions précitées, et au moins une fois par an.

Il émet des avis, propositions et recommandations. Il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance.

Le Comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

**III** - En cas d'urgence, l'avis du Président seul pourra être recueilli.

## **TITRE TROISIEME**

### **DISPOSITIONS GENERALES**

#### **Article 11**

Entrée en vigueur – Durée

Le présent Règlement Intérieur est entré en vigueur lors de son adoption par le Conseil de surveillance aux termes d'une délibération en date du 29 mars 2005, et restera en vigueur pendant toute la durée de la Société, soit jusqu'au 3 octobre 2037 ; sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus par les statuts de la Société. Il pourra être modifié par toute décision du Conseil de surveillance prise à la majorité simple. Il est précisé que le présent règlement a fait l'objet d'amendements par décisions du Conseil de surveillance du 17 mars 2008, du 11 février 2015, du 25 mai 2016 avec effet au 17 juin 2016, du 1<sup>er</sup> mars 2017 avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2017 et du 13 septembre 2017.