

## **16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction**

### **16.1. Date d'expiration du mandat**

Il convient de se reporter à la section 14 « Organes d'administration et de direction » du présent Document de référence.

### **16.2. Informations sur les contrats de service liant les membres**

Il n'existe pas de contrat de service liant un quelconque des mandataires sociaux à Ipsos SA ou à une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme de ce contrat.

### **16.3. Conformité de l'émetteur au régime de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF**

Le 17 décembre 2008, le Conseil d'administration d'Ipsos a adopté comme référentiel de gouvernement d'entreprise le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF. La version actuellement en vigueur à laquelle la Société se réfère est celle publiée en novembre 2015.

Il convient de se reporter à la section 16.4.1 du présent document de référence « Rapport du Président du Conseil d'administration sur le fonctionnement du Conseil d'administration, les procédures de contrôle interne et la gestion des risques ».

## **16.4. Autres éléments notables en matière de gouvernement d'entreprise, procédures et contrôle interne**

### *16.4.1. Rapport du Président du Conseil d'administration sur le fonctionnement du Conseil d'administration, les procédures de contrôle interne et la gestion des risques*

#### **1. Introduction**

Le présent rapport est établi en application de l'article L.225-37 du Code de commerce, afin de rendre compte de la composition du Conseil d'administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Ipsos SA (« **Ipsos** ») au sein du groupe Ipsos dont celle-ci est la société faitière (le « **Groupe** »).

Ce rapport a été établi par le Président du Conseil d'administration en collaboration avec la Direction financière, la Direction juridique et fiscale, la Direction des technologies de l'information et des systèmes, la Direction des ressources humaines, la Direction du développement et la Direction de l'audit et de la qualité du Groupe sur la base des travaux effectués en 2015 par le Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

## 2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Ipsos est une société anonyme à Conseil d'administration dont les statuts délèguent au Conseil d'administration, en application de la loi, le choix du mode de direction entre une Présidence et une Direction générale jointe ou duale.

Le Conseil d'administration d'Ipsos réuni le 12 décembre 2001 a décidé que Monsieur Didier Truchot, Président du Conseil d'administration, assumerait également la Direction générale d'Ipsos et que Monsieur Jean-Marc Lech, Vice-Président, assumerait les fonctions de Directeur général délégué. Cette organisation était motivée par la volonté de permettre un fonctionnement en binôme des deux Co-Présidents.

Les Conseils d'administration d'Ipsos réunis les 23 juin 2004, puis celui du 8 avril 2010 ont décidé de maintenir cette organisation jusqu'à l'expiration du mandat du Président du Conseil d'administration (renouvelé jusqu'à l'expiration de son mandat d'administrateur), soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La principale mission de Monsieur Jean-Marc Lech en tant que Vice-Président était de suppléer le Président en cas d'empêchement de ce dernier, notamment pour présider les séances du Conseil.

Depuis le décès de Monsieur Jean-Marc Lech le 2 décembre 2014, Monsieur Didier Truchot continue d'assumer les fonctions de Président et Directeur Général, dans la continuité de l'organisation d'origine. Aucun administrateur n'a été nommé Vice-Président en remplacement de Monsieur Jean-Marc Lech.

Aux côtés de Monsieur Didier Truchot, ont été nommés par le Conseil d'administration quatre Directeurs généraux délégués, dont la durée du mandat est alignée sur celle du mandat du Président-Directeur général :

- Madame Laurence Stoclet, également membre du Conseil d'administration,
- Monsieur Carlos Harding,
- Monsieur Pierre Le Manh,
- Et Monsieur Henri Wallard.

Messieurs Carlos Harding, Pierre Le Manh et Henri Wallard ne sont plus administrateurs de la Société depuis la

dernière Assemblée générale réunie le 24 avril 2015 lors de laquelle ont expiré leurs mandats.

### 2.1. Les règles et les principes applicables

Le Conseil d'administration est organisé et accomplit les missions qui lui sont dévolues par la loi et les règlements applicables, les statuts d'Ipsos et son règlement intérieur. Les statuts et le règlement intérieur figurent sur le site Internet du Groupe respectivement aux adresses suivantes :

[http://www.ipsos.com/french/autre information regleme](http://www.ipsos.com/french/autre_information_regleme) ntee et [www.ipsos.com/french/Conseil Administration](http://www.ipsos.com/french/Conseil Administration).

Le règlement intérieur précise notamment les règles auxquelles les administrateurs doivent se soumettre en matière de gestion des conflits d'intérêts.

#### 2.1.1 Le règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration tel que modifié le 8 avril 2010 a pour objectif de compléter et préciser les dispositions légales, réglementaires et statutaires régissant l'organisation, le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ainsi que les droits et devoirs de leurs membres.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise notamment les missions et attributions du Conseil d'administration, l'organisation et le fonctionnement des réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, la composition du Conseil d'administration, la déontologie du Conseil d'administration, les critères d'indépendance des administrateurs, la rémunération des membres du Conseil d'administration et de ses Comités. Il édicte également une charte des administrateurs.

#### 2.1.2 Le référentiel de gouvernement d'entreprise

Ipsos se conforme aux principes de gouvernement d'entreprise définis par le Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep-Medef (ci-après le « Code Afep-Medef »), dans la mesure où ces principes sont compatibles avec le mode de fonctionnement et de direction par des professionnels du métier des études de marchés, l'organisation, la taille et les moyens du Groupe Ipsos, à l'exception des éléments figurant dans le tableau ci-dessous :

Code Afep-Medef	Situation d'Ipsos	Justification
Art. 23.2.5 Indemnités de départ	<p><u>Indemnité de départ au profit de Monsieur Didier Truchot</u>            En cas de révocation avant la fin de son mandat, Monsieur Truchot aurait droit, sauf acte contraire à l'intérêt social, au versement d'une indemnité égale à deux fois sa rémunération brute perçue au cours de l'année civile précédant la cessation de ses fonctions au sein d'Ipsos SA.</p> <p>Le paiement de cette indemnité est soumis à la condition de performance suivante : le résultat pour l'un des trois derniers exercices précédant la révocation doit être supérieur, à taux de change constant, au résultat de l'exercice antérieur. Par exemple, si la révocation a lieu en 2016, la condition de performance sera réalisée si l'une des hypothèses suivantes est réalisée : (i) Résultats de 2015 supérieurs à ceux de 2014, (ii) Résultats de 2014 supérieurs à ceux de 2013 ; ou (iii) Résultats de 2013 supérieurs à ceux de 2012.</p>	<p>L'engagement de verser une indemnité de départ à Monsieur Didier Truchot n'est pas expressément lié à un cas de changement de contrôle. Toutefois, ce paiement n'est prévu qu'en cas de révocation de son mandat. Au vu de la situation de contrôle de la Société par la société LT Participations, au sein de laquelle Monsieur Didier Truchot est Président et Directeur général et détient, conjointement avec la société DT &amp; Partners, 50.38 % du capital et des droits de vote, la révocation de Monsieur Didier Truchot ne pourrait avoir lieu qu'en cas de changement de contrôle de la Société.</p> <p>Par ailleurs, il n'est pas expressément stipulé que le versement de l'indemnité est exclu en cas de possibilité pour Monsieur Didier Truchot de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance. Toutefois, Monsieur Didier Truchot ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire mis en place par Ipsos, ni d'aucune autre indemnité de départ légale ni contractuelle, n'ayant pas de contrat de travail.</p>
Art. 23.2.5 Indemnités de départ	<p><u>Clause de conscience au profit de Madame Laurence Stoclet, Messieurs Carlos Harding, Henri Wallard et Pierre Le Manh</u></p> <p>En cas de cessation de leurs fonctions en raison d'un changement de contrôle tel que défini ci-après, une indemnité pourrait être versée au profit de Madame Laurence Stoclet, Messieurs Carlos Harding, Henri Wallard et Pierre Le Manh d'un montant égal à (i) l'indemnité légale de licenciement, plus (ii) un montant équivalent à un an de rémunération. Pour l'application de cette clause, le changement de contrôle est défini comme la survenance de l'un des événements suivants, ayant pour effet de modifier la nature des attributions et des pouvoirs de Monsieur Didier Truchot, Président et Directeur Général, de sorte qu'il ne serait plus en mesure de fixer la stratégie de la Société : (a) un changement dans la structure de l'actionariat de la Société ; (b) un changement dans la composition du Conseil d'administration ; ou (c) un changement dans l'organisation de la direction de la Société ou du Groupe. Ces paiements sont également soumis aux mêmes conditions de performance suivantes : le résultat pour l'un des trois derniers exercices précédant la révocation doit être supérieure, à taux de change constant, au résultat de l'exercice antérieur. Par exemple, si la révocation a lieu en 2016, la condition de performance sera réalisée si l'une des hypothèses suivantes est réalisée : (i) Résultats de 2015 supérieurs à ceux de 2014, (ii) Résultats de 2014 supérieurs à ceux de 2013 ; ou (iii) Résultats de 2013 supérieurs à ceux de 2012.</p> <p><u>Clause de non-concurrence</u></p> <p>Monsieur Carlos Harding, Monsieur Pierre Le Manh, Madame Laurence Stoclet et Monsieur Henri Wallard sont soumis, conformément aux dispositions de leur contrat de</p>	<p>La mise en œuvre de la clause de conscience et de la clause de non-concurrence peut entraîner le paiement de sommes dont le total représenterait plus de deux ans de rémunérations.</p> <p>La stipulation de clauses de non concurrence est conçue en vue de préserver les intérêts d'Ipsos, en raison de la spécificité du métier des études de marché par enquête et du caractère essentiel de la compétence et du savoir-faire de ses employés.</p> <p>Ipsos a la faculté de renoncer à l'application de cette clause de sa seule initiative, auquel cas aucun versement ne serait dû au salarié concerné.</p> <p>En cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, le salarié concerné ne pourrait pas exercer d'activité. Le montant versé par Ipsos serait donc, par nature, destiné à compenser l'absence de rémunération durant la période d'application de la clause et non à octroyer une rémunération supplémentaire.</p>

Code Afep-Medef	Situation d'Ipsos	Justification
	<p>travail, à une obligation de non-concurrence au profit d'Ipsos d'une durée de douze mois, compensée par une indemnité égale à la rémunération reçue durant l'année civile précédente ou les douze mois précédents, versée sur une base mensuelle. Il convient de noter que la Société a la faculté de renoncer au bénéfice de cette clause de non-concurrence, aucune indemnité n'étant due dans ce cas.</p> <p><u>Clause de non-sollicitation</u></p> <p>Monsieur Pierre Le Manh, Madame Laurence Stoclet et Monsieur Henri Wallard sont soumis, conformément aux dispositions de leur contrat de travail, à une obligation de non-sollicitation de clientèle au profit d'Ipsos d'une durée de douze mois, compensée par une indemnité égale à 30 % de la rémunération brute forfaitaire moyenne mensuelle perçue au cours de douze derniers mois précédant le départ (hors bonus et intéressement à moyen terme) pour Madame Laurence Stoclet et 50 % de la rémunération brute forfaitaire moyenne mensuelle perçue au cours de douze derniers mois précédant le départ (hors bonus et intéressement à moyen terme) pour Monsieur Pierre Le Manh. Pour Monsieur Henri Wallard, l'indemnité visée au paragraphe ci-dessus couvre à la fois l'engagement de non-concurrence et l'engagement de non-sollicitation. Cette rémunération est versée sur une base mensuelle. Il convient de noter que la Société a la faculté de renoncer au bénéfice de cette clause de non-sollicitation, aucune indemnité n'étant due dans ce cas.</p>	
16.1 Composition du Comité d'audit	Le Comité d'audit est composé de quatre membres dont deux sont indépendants.	Le Comité d'audit étant présidé par un Administrateur indépendant, lequel dispose d'une voix prépondérante, l'indépendance du Comité est assurée.

### 2.1.3 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les modalités concernant la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurent aux articles 20 et suivants des statuts d'Ipsos.

## 2.2 L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration

### 2.2.1 Les missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration se saisit notamment des questions concernant :

- L'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe.
- La souscription ou la conclusion d'emprunts significatifs, obligataires ou non.
- La création de joint-venture(s) ou toute acquisition d'activité(s), d'actif(s) ou de participations significatifs.
- Le budget annuel et l'approbation du business plan du Groupe.
- La nomination ou la révocation des Commissaires aux comptes de la Société ou de l'un d'entre eux.
- Toute opération ou projet de fusion concernant la Société ou plus généralement toute opération important transfert ou cession de la totalité ou de

la quasi-totalité des actifs de celle-ci.

- g. La mise en œuvre de toute délégation de pouvoir ou de compétence relative à l'émission ou au rachat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et de toute opération entraînant une augmentation ou une réduction du capital social de la Société, en ce compris l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'actions de préférence.
- h. Toute création de droits de vote double, ou toute modification des droits de vote attachés aux actions de la Société.
- i. Toute modification de la gouvernance d'entreprise, en ce compris toute modification des règles de gouvernement d'entreprise en vigueur au sein de la Société.
- j. Toute proposition de modification des statuts de la Société.
- k. Toute nouvelle admission aux négociations des titres de la Société ou de tout instrument financier émis par la Société sur un autre marché réglementé que le marché Eurolist by Euronext.
- l. Toute dissolution volontaire ou mise en liquidation amiable de la Société, et toute décision ayant pour conséquence la mise en œuvre d'une procédure collective ou la nomination d'un mandataire ad hoc à l'encontre de celle-ci.
- m. En cas de litige, la conclusion de tous traités ou transactions, ou l'acceptation de tous compromis, dès lors que les montants sont significatifs.
- n. Les attributions et les projets de plans d'options et d'actions gratuites et, de manière générale, la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.
- o. La qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise doit faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration. Une fois par an, en septembre, le Conseil d'administration se réunit afin d'examiner la stratégie du Groupe. En dehors des limitations imposées par la loi et les règlements et les dispositions du règlement intérieur visées ci-dessus, aucune

limitation n'a été apportée par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général.

Par ailleurs, les Directeurs généraux délégués sont en charge des lignes de métiers, de la finance et des fonctions supports.

### 2.2.2 L'information du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit sur convocation. Les convocations, qui peuvent être transmises par le secrétaire du Conseil, sont faites par lettre, télécopie ou par courrier électronique ou, en cas d'urgence, verbalement. Sous réserve des dispositions légales, les réunions du Conseil d'administration peuvent intervenir par moyen de visioconférence, de télécommunication ou de télétransmission dans les conditions prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration.

En fin d'année, le planning prévisionnel des réunions du Conseil d'administration pour l'exercice suivant est arrêté.

Les réunions du Conseil d'administration sont précédées par la communication en temps utile d'éléments d'information sur les points de l'ordre du jour nécessitant une analyse particulière et une réflexion préalable. L'administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles pour la préparation d'une réunion, sous réserve d'en faire la demande dans des délais raisonnables. Lorsque le respect de la confidentialité l'exige, et notamment lorsque des informations financières sensibles sont en jeu, le dossier peut faire l'objet d'une communication en séance.

Le Conseil d'administration est régulièrement informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

Les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence du Président et Directeur général. Dans ce dernier cas, ceux-ci doivent en avoir été informés au préalable.

Les membres du Conseil d'administration peuvent bénéficier de formations pour mieux se familiariser avec le métier des études de marchés et le fonctionnement du Groupe.

## 2.2.3. La composition du Conseil d'administration

Évolution de la composition du Conseil d'administration durant l'exercice 2015	
<p><b>Jusqu'au 24 avril 2015 :</b></p> Patrick Artus Xavier Coirbay Yann Duchesne Mary Dupont-Madinier Marine Eloy-Jacquillat Florence von Erb FFP Invest (rep : Sébastien Coquard) Brian Gosschalk (jusqu'au 24 avril 2015) Carlos Harding (jusqu'au 24 avril 2015) Pierre Le Manh (jusqu'au 24 avril 2015) Henry Letulle LT Participations (rep: Pascal Cromback) Laurence Stoclet Didier Truchot Hubert Védrine (jusqu'au 24 avril 2015) Henri Wallard (jusqu'au 24 avril 2015)	<p><b>À compter du 24 avril 2015 :</b></p> Patrick Artus Xavier Coirbay Yann Duchesne Mary Dupont-Madinier Florence von Erb FFP Invest (rep : Sébastien Coquard) Neil Janin (à compter du 24 avril 2015) Henry Letulle LT Participations (rep: Pascal Cromback) Laurence Stoclet Didier Truchot

L'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée en 2015 a fait ressortir une volonté de voir évoluer la composition du Conseil par voie de réduction du nombre de membres et plus spécifiquement de la part de membres ayant par ailleurs des fonctions exécutives.

Lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2015, le Conseil d'administration est passé de 16 à 11 membres.

Quatre administrateurs exerçant des fonctions exécutives sont sortis du Conseil d'administration. Le mandat de Marina Eloy-Jacquillat, administrateur indépendant, est par ailleurs venu à expiration lors de cette Assemblée générale.

Monsieur Neil Janin a par ailleurs été nommé en qualité de nouvel administrateur.

Le Conseil d'administration comprend actuellement trois femmes sur un total de 11 membres, soit 27% de l'effectif total du Conseil.

L'intention d'Ipsos est de favoriser la nomination de femmes à son Conseil d'administration et d'atteindre les proportions d'hommes et de femmes requises par la loi dans les délais requis, au plus tard lors de l'Assemblée générale ordinaire à tenir en 2017. Un processus de sélection des candidates aux fonctions d'administrateur est actuellement en cours.

*Les membres indépendants du Conseil d'administration*

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise les critères d'indépendance. Ces critères reprennent l'ensemble des critères du Code Afep-Medef. Ainsi, un administrateur indépendant du Conseil d'administration ne doit pas :

- Être salarié ou mandataire social d'Ipsos ou d'une autre société du Groupe, salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle seul ou de concert, d'Ipsos, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- Être mandataire social d'une société dans laquelle Ipsos détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social d'Ipsos (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Être, ou être lié directement ou indirectement à, un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif d'Ipsos ou du Groupe,
  - ou pour lequel Ipsos ou le Groupe représente une part significative de l'activité.
- Avoir un lien familial proche avec un dirigeant d'Ipsos ou du Groupe ;
- Avoir été auditeur de l'entreprise ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;

- Être administrateur d'Ipsos depuis plus de douze ans.

Ainsi, est réputé indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec Ipsos, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, Ipsos ou le Groupe.

Les administrateurs représentant des actionnaires importants, directs ou indirects, d'Ipsos, peuvent être considérés comme indépendants lorsque ces actionnaires ne contrôlent pas Ipsos, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce. Cependant, dès lors qu'un administrateur représente un actionnaire d'Ipsos détenant directement ou indirectement plus de 10 % du capital ou des droits de vote d'Ipsos, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital d'Ipsos et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

La qualité d'indépendant est débattue chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations qui établit un rapport à ce sujet. Chaque année, le Conseil d'administration examine, au vu de ce rapport, la situation de chaque administrateur au regard de chacun des critères d'indépendance.

Il ressort de cet examen effectué lors de la séance du Conseil d'administration du 17 février 2016 que depuis la dernière Assemblée générale du 24 avril 2015 et au 31 décembre 2015, quatre administrateurs sont considérés comme indépendants : Monsieur Patrick Artus, Monsieur Neil Janin, Madame Mary Dupont-Madinier et Madame Florence von Erb, représentant 36% de l'effectif total du Conseil.

Concernant plus spécifiquement le critère des relations d'affaires, il est précisé qu'aucun des administrateurs indépendants ci-dessus n'entretenait de relation d'affaires de quelque nature avec Ipsos en 2015, ce qui écarte tout risque de situation de conflit d'intérêt à ce titre. Concernant Monsieur Patrick Artus, on relèvera que si Natixis au sein duquel il est chef économiste fait partie des banques partenaires d'Ipsos, le courant d'affaires avec ce partenaire représente à peine 5 % de la totalité des courants d'affaires avec les banques partenaires, soit un volume très bas en comparaison d'autres volumes générés avec plusieurs autres établissements financiers et ainsi considéré comme non significatif. Par ailleurs, il existe bien-sûr au sein de Natixis une « muraille de Chine » en

conséquence de laquelle Monsieur Patrick Artus ne saurait être impliqué dans des relations commerciales avec Ipsos.

*Autres dispositions applicables aux membres du Conseil d'administration*

Durée et échelonnement des mandats - L'article 12 des statuts prévoit que les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre années.

Un échelonnement des mandats a été mis en place par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2015. Afin de permettre la mise en place de renouvellement échelonné, cette assemblée a permis de désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un ou deux ans jusqu'à l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2016.

Limite d'âge et rééligibilité - Le nombre des administrateurs personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales administrateurs ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs composant le Conseil d'administration. Si cette proportion est dépassée, le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

Détention d'actions - Chaque administrateur doit être propriétaire de quatre actions au moins pendant toute la durée de son mandat, conformément à l'article 13 des statuts d'Ipsos SA et au règlement intérieur du Conseil d'administration. Le nombre d'actions détenues dans Ipsos par chaque administrateur figure à l'Annexe 2 du Rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Non-condamnation - À la connaissance d'Ipsos, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants du Groupe n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années, et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Gestion des conflits d'intérêts - Afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts, le règlement intérieur du Conseil d'administration d'Ipsos précise que l'administrateur est tenu à un devoir de loyauté, et qu'à ce

titre il s'engage notamment à porter à la connaissance du Conseil tout conflit d'intérêts même potentiel, et à s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et à ne pas s'engager à titre personnel dans des entreprises concurrençant Ipsos et le Groupe sans en informer le Conseil et avoir recueilli son approbation.

*Informations sur les membres du Conseil d'administration (exercice 2015)*

#### Dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration comprend deux dirigeants mandataires sociaux du Groupe au 31 décembre 2015 :

**Didier Truchot**, 69 ans, français, Président et Directeur général d'Ipsos depuis sa fondation en 1975.

**Laurence Stoclet**, 49 ans, française, Directeur général délégué, Directeur Finance et Fonctions support du Groupe.

Madame Laurence Stoclet a été manager dans un grand cabinet d'audit international avant d'exercer des fonctions au sein des directions financières de groupes européens. Elle a rejoint Ipsos en qualité de Directeur financier en 1998 et est en charge des fonctions support (legal & IT) depuis 2010.

#### Administrateurs externes et non dépourvus de lien d'intérêt particulier avec Ipsos SA, le groupe Ipsos, sa direction

**Xavier Coirbay**, 50 ans, belge, membre du Comité exécutif de Sofina et responsable des investissements du groupe Sofina dans le domaine des fonds alternatifs et des co-investissements de croissance.

Avant de rejoindre Sofina en 1992, il a commencé sa carrière comme analyste financier dans le département gestion d'actifs de la Générale de banque, intégrée depuis au groupe BNP Paribas Fortis.

**Sébastien Coquard**, 40 ans, français, Directeur des Investissements de FFP depuis 2006.

Monsieur Sébastien Coquard débute sa carrière chez Paribas avant de rejoindre Oddo Corporate Finance. Il travaille ensuite pendant 5 ans au sein de la Direction des Investissements Long Terme du groupe AGF. Il rentre chez FFP en 2006 où il est nommé Directeur des investissements. Dans le cadre de ses fonctions, il exerce différents mandats d'administrateurs en tant que représentant de FFP.

**Yann Duchesne**, 59 ans, français, Directeur général de Doughty Hanson.

Monsieur Yann Duchesne est Président-Directeur général de IBL Group. Auparavant et depuis 2003 il était Directeur général du fonds d'investissement Doughty Hanson, après avoir été Directeur général France de McKinsey.

**Henry Letulle**, 40 ans, français, notaire.

Avant de rejoindre l'étude notariale Letulle-Joly Deloison, Monsieur Henry Letulle a exercé la profession d'avocat durant trois années au sein du bureau de Pékin du cabinet Gide Loyrette Nouel, puis a été Directeur délégué à la Direction générale – Group Secretary d'Ipsos jusqu'au 31 décembre 2006.

**LT Participations**, représentée par Pascal Cromback.

Monsieur Pascal Cromback, 66 ans, français, Directeur général de la société d'information professionnelle Sofetec.

**Monsieur Pascal Cromback** a commencé sa carrière dans la publicité au sein de l'agence Ogilvy & Mather, et a ensuite rejoint Publicis en 1975. De 1984 à 2001, il était Président et Directeur général de la société de publication et d'édition de livres ETAI. A la suite de l'acquisition d'ETAI par Infopro, il prit de nouvelles responsabilités en finance et stratégie jusqu'en 2003. Par la suite, et jusqu'en 2007, il était consultant dans la société de gestion de placements Tower Brooks.

#### Administrateurs indépendants

**Patrick Artus**, 64 ans, français, Chef économiste de Natixis.

Monsieur Patrick Artus est chef économiste de Natixis, Professeur à l'Ecole Polytechnique et Professeur associé à l'Université de Paris I-Sorbonne. Il a auparavant exercé les fonctions de Directeur des études de l'ENSAE (1982-1985), puis de Conseiller scientifique à la Direction générale des études de la Banque de France (1985-1988). Il a été élu meilleur économiste de l'Année 1996 par le Nouvel Economiste.

**Mary Dupont-Madinier**, 60 ans, franco-américaine, Associée de VALTUS

Diplômée d'un BA de Rutgers University aux USA suivi d'un Programme de Master à l'Université George Washington, Madame Mary Dupont-Madinier est actuellement dirigeant associé chez VALTUS, société spécialisée dans le management de transition. Elle a débuté sa carrière chez Thalès à New York puis à Paris, en tant que Directrice

adjoindit puis Directrice commerciale. Elle intègre ensuite Cable & Wireless à Londres où elle devient Vice President Desktop & Intranet Services. En 2002, elle intègre EDS (à Chicago au poste de Vice President Client Executive). De retour en France en 2007 Madame Mary Dupont-Madinier rejoint Thalès Raytheon Systems où elle est Vice President du Business Development. En 2011, elle est conseil et 'business angel' de 2 start-ups avant de rejoindre VALTUS en janvier 2012.

**Florence von Erb**, 56 ans, française, membre active de différents comités de l'ONU.

Madame Florence Von Erb, a commencé dans la finance chez JP Morgan. Après avoir rejoint Bankers Trust (1991-1996), elle est retournée chez JP Morgan en tant que Vice President, Equity Derivatives Sales and Trading. Elle a été nommée en 2008 Présidente de MMMI après avoir décidé de se consacrer au monde de l'humanitaire en 2004. Elle a cofondé en 2006 l'organisation sans but lucratif « sure we can » qui s'attache à alléger les difficultés rencontrées par ceux qui gagnent leur vie en récupérant des canettes et bouteilles récupérées dans la rue. Depuis 2014, elle est un membre actif de différents comités de l'ONU (Comité des organisations non gouvernementales sur le développement social, Comité de la condition de la femme et Comité de la famille).

**Neil Janin**, 60 ans, de nationalité Canadienne est Directeur Emérite de McKinsey & Company.

Monsieur Neil Janin exerce une activité de conseil dans le domaine de la stratégie et du leadership auprès de Comités de Direction d'organisations commerciales et caritatives. Il est depuis 2010 Président du Conseil de Surveillance de la Banque de Géorgie (Tbilisi et Londres), il est aussi membre du Conseil d'administration de HD (Center for Humanitarian Dialogue) (Genève). De 1982 à 2010 Monsieur Neil Janin a contribué au développement des pratiques « Organisation » & « Leadership » de McKinsey & Company dans le domaine du conseil en organisation et en conduite du changement. Il est intervenu en conseil stratégique dans de nombreux domaines dont entre autres le secteur bancaire et la distribution sur tous les continents. Avant de rejoindre McKinsey & Company, Monsieur Neil Janin a travaillé pour Chase Manhattan à New-York et à Paris ainsi que pour Procter & Gamble à Toronto. Il a aussi exercé des fonctions d'enseignement et de recherche à l'INSEAD et à HEC.

Une liste des mandats et fonctions exercés dans toute société au cours de l'exercice 2015 et des cinq dernières années, par chacun des administrateurs (avec indication de

la date de début et d'expiration de leur mandat, leur âge, et le nombre d'actions détenues dans Ipsos) figure à la section 14.1. du Document de référence.

#### 2.2.4 L'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration du 17 février 2016 a consacré un point de son ordre du jour à une discussion sur son organisation et ses modalités de fonctionnement.

Cette année, cette évaluation n'a pas été menée de manière formalisée, contrairement à la précédente évaluation réalisée en 2015 sur la base d'un questionnaire adressé aux administrateurs via une plateforme online permettant de répondre de façon anonyme.

Pour rappel, le questionnaire utilisé en 2015 comportait différentes questions regroupées en quatre thèmes principaux, soit : les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, la préparation et tenue des séances, la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil d'administration, les comités spécialisés, et enfin, les suggestions proposées par les administrateurs afin d'améliorer l'organisation, les travaux et plus généralement l'efficacité du Conseil d'administration. La liste de ces suggestions d'amélioration est présentée à la fin de la synthèse de présentation.

La synthèse des résultats de cette enquête formalisée figure dans le rapport du Président de l'année précédente (voir section 16.4.1 du Document de référence 2014, page 150).

En 2016, les administrateurs ont débattu de nouveau sur la base des résultats de l'évaluation de l'an passé, et sur la base d'un compte-rendu qui leur a été présenté concernant, pour l'exercice 2015, l'évolution de la composition du Conseil, l'activité du Conseil et des Comités et la fréquence des réunions, l'assiduité des administrateurs via la présentation de taux de présence globale et individuelle, ceci contribuant à mesurer la contribution de chacun d'entre eux aux travaux du Conseil et démontrant un niveau global de satisfaction élevé.

#### 2.2.5 Les Comités spécialisés du Conseil d'administration

Afin de mener à bien sa mission et de faciliter ses débats et décisions, le Conseil d'administration a créé trois Comités spécialisés chargés de lui faire part de leurs avis, propositions ou recommandations chacun dans son domaine respectif : un Comité d'audit, un Comité des nominations et des rémunérations et le Comité RSE créé le

23 juillet 2014.

Les Comités ont uniquement un rôle consultatif et exercent leurs attributions sous la responsabilité du Conseil d'administration. Les Comités rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de leurs missions et l'informent sans délai de toute difficulté rencontrée.

Chaque Comité a adopté un règlement intérieur approuvé par le Conseil d'administration dont les principales stipulations qui en fixent les modalités de fonctionnement sont reproduites dans les paragraphes suivants.

Aucun administrateur dirigeant ne peut être membre du Comité d'audit ou du Comité des nominations et des rémunérations.

Les Comités se réunissent autant de fois que nécessaire. Dans le cas où un Comité ne s'est pas réuni autant de fois que requis par son règlement intérieur, le Président et Directeur général peut convoquer une réunion de ce Comité. Il peut également saisir un Comité en vue d'obtenir un avis, une proposition ou une recommandation pour le Conseil d'administration sur un sujet précis.

#### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a été créé par le Conseil d'administration le 1er octobre 1999. Il était composé, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, de quatre membres dont deux étaient indépendants (étant précisé qu'en cas de partage de voix, le Président, qui est un membre indépendant, a voix prépondérante) :

- Monsieur Patrick Artus (Président et indépendant)
- Madame Florence Von Erb (indépendant)
- Monsieur Xavier Coirbay
- Monsieur Yann Duchesne

Cette composition reste la même à la date du présent rapport. Les indications relatives aux compétences financières et comptables des membres du Comité d'audit figurent à la section 2.2.3 ci-dessus.

Conformément à la loi et à son règlement intérieur, et sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.

Ipsos s'appuie sur les recommandations du rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit de juillet 2010 dans la définition et la tenue des travaux du Comité d'audit.

Ainsi, le Comité d'audit a pour principales missions (i) de procéder à l'examen des comptes sociaux et consolidés afin de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des règles comptables adoptés, (ii) d'examiner les méthodes d'intégration et le périmètre de consolidation des comptes, (iii) de s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe, (iv) de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de la trésorerie et des engagements significatifs de la Société et du Groupe, (v) de veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de l'entreprise, (vi) d'examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, (vii) d'apprécier le suivi de l'efficacité et la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, (viii) d'entendre le responsable de l'audit interne et d'être informé de son programme de travail, (ix) de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes en examinant les questions relatives à la nomination, au renouvellement ou à la révocation des Commissaires aux comptes de la société, (x) d'examiner le montant et le détail des rémunérations qui leur sont versées par le Groupe, (xi) d'examiner les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques pesant sur leur indépendance et (xii) d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. S'il l'estime nécessaire ou utile pour l'accomplissement de sa mission, le Comité demande au Conseil d'administration les moyens pour disposer d'une assistance externe. Le Comité peut également demander à tout moment la rédaction d'un rapport à la direction générale, aux Commissaires aux comptes ou, le cas échéant, au Directeur financier de la Société sur un point particulier des états financiers.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2015 : deux réunions ont été tenues préalablement aux réunions du Conseil d'administration appelée à statuer sur les comptes annuels et les comptes semestriels, une réunion a été tenue préalablement à la réunion du Conseil d'administration appelé à statuer sur le budget, au cours de laquelle les conclusions des travaux de l'audit interne ont été revus, ainsi que les risques et l'approche d'audit, et une réunion a porté sur le plan d'audit 2015. Il a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration. Le Directeur Finances et Fonctions support du Groupe, le Directeur financier adjoint, le Directeur comptabilité, consolidation et reporting ainsi que les Commissaires aux comptes ont participé à chacune de ces réunions. Le responsable de l'audit interne participe également, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, les travaux du Comité d'audit ont porté principalement sur (i) l'examen

des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 et des comptes semestriels au 30 juin 2015, (ii) la revue de la bonne application des principes comptables, (iii) la revue des travaux de l'audit interne et (iv) la revue des conclusions des Commissaires aux comptes sur leur revue du contrôle interne.

Dans la mesure du possible, le Comité d'audit procède à l'examen des comptes au minimum deux jours avant la réunion du Conseil appelé à statuer sur ces comptes.

Les Commissaires aux comptes ont présenté leurs conclusions dans le cadre de l'audit des comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, et sur la revue des comptes semestriels au 30 juin 2015.

Le taux de présence aux réunions du Comité d'audit au cours de l'exercice 2015 était de 90 %.

### **Le Comité des nominations et des rémunérations**

Le Comité des nominations et des rémunérations a été créé par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> octobre 1999. Il est composé, depuis le 24 avril 2015, de trois membres :

- Monsieur Neil Janin (Président et indépendant)
- Madame Mary Dupont-Madinier (membre indépendant)
- Monsieur Sébastien Coquard

Le Président-Directeur général d'Ipsos, le Directeur des ressources humaines du Groupe, le Directeur des rémunérations du Groupe, et le Secrétaire du Conseil d'administration participent aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Conformément à son règlement intérieur, et sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité des nominations et des rémunérations a pour principales missions (i) la préparation des décisions du Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, des membres du Comité exécutif du Groupe (MBEC), ainsi que des éléments composant cette rémunération (en particulier la définition et la mise en œuvre des règles de fixation des éléments variables de la rémunération et des avantages de toute nature), (ii) de formuler des recommandations sur la politique de rémunération du Groupe, (iii) d'émettre un avis sur la politique d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ou d'actions gratuites et formuler des recommandations sur la périodicité et les modalités de ces attributions, (iv) de formuler des recommandations sur toute nomination d'un mandataire social d'Ipsos, notamment sur l'indépendance des candidats et (v) d'analyser l'indépendance des administrateurs. Cette année, le Comité a procédé à une analyse détaillée, administrateur par administrateur, de leur indépendance en fonction des critères du Code Afep-Medef.

Par ailleurs, le Comité des nominations et des

rémunérations examine les questions de succession aux fonctions de Président, Directeur général et membres du MBEC. Le Comité des nominations et des rémunérations est assisté d'un prestataire extérieur sur la question de la succession aux fonctions de Président-Directeur général.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015, afin d'examiner (i) la politique générale de rémunération d'Ipsos, (ii) les propositions de rémunération fixe et variable du Président et Directeur général et des autres membres du MBEC, (iii) la réalisation des critères de performance attachés aux attributions gratuites d'actions à livrer (iv) les jetons de présence, (v) les propositions d'attributions gratuites d'actions et les critères de performance liés à ces attributions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux, (vi) la composition du Conseil d'administration et des Comités spécialisés et (vii) les questions de succession aux fonctions de Président Directeur général. Il a par ailleurs émis un rapport sur les membres indépendants du Conseil d'administration.

Le taux de présence aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice 2015 était de 100%.

### **Le Comité de Responsabilité Sociale et Environnementale (Comité RSE)**

Le Comité RSE a été créé par le Conseil d'administration le 23 juillet 2014. Il était composé, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, de trois membres dont deux sont indépendants :

- Madame Florence von Erb (Présidente et membre indépendant),
- Madame Mary Dupont-Madinier (membre indépendant)
- Monsieur Didier Truchot

Cette composition reste la même à la date du présent rapport.

Le Directeur financier adjoint, le Responsable RSE et le Secrétaire du Conseil d'administration participent à ces réunions.

Conformément à son règlement intérieur, et sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité RSE a pour principales missions la supervision des projets sociétaux du Groupe, incluant notamment les projets menés par la Fondation Ipsos. Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de la responsabilité sociale de la Société, en lien avec la mission et les activités du Groupe et tout particulièrement les domaines sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance.

Les travaux du Comité RSE portent en particulier sur les volets suivants :

- La revue du rapport RSE, et notamment la revue des politiques RSE, les outils de reporting et le suivi des critères RSE, ainsi que la revue des informations non-financières contenues dans le rapport RSE.
- La supervision de l'activité de la Fondation Ipsos, dont l'objet est l'assistance, le développement et la mise en œuvre d'actions en faveur de l'éducation des enfants et des jeunes dans le monde.

Le Comité RSE s'est réuni le 8 janvier 2015. Lors de cette réunion, le Comité RSE a examiné (i) la politique RSE du Groupe et les perspectives d'évolution de cette politique, (ii) l'organisation des travaux pour la préparation du rapport RSE et la revue de ce rapport par l'expert indépendant et (iii) l'avancée du processus de création de la Fondation Ipsos.

Le taux de présence aux réunions du Comité RSE au cours de l'exercice 2015 était de 100 %.

### 2.3 Les travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois au siège d'Ipsos sur convocation effectuée conformément aux statuts et à son règlement intérieur, soit deux réunions de plus que l'année précédente.

Le taux de présence aux réunions du Conseil d'administration était de 91%, avec les taux de présence suivants pour chacun des administrateurs :

- Didier Truchot = 100%
- Patrick Artus = 91 %
- Xavier Coirbay = 100 %
- Sébastien Coquard = 100 %
- Pascal Cromback = 91 %
- Yann Duchesne = 100 %
- Neil Janin = 80 %
- Henry Letulle = 71 %
- Florence von Erb = 90,9 %
- Laurence stoclet = 100%

Le Conseil d'administration examine lui-même les opérations d'importance stratégique, notamment les opérations de croissance externe, les cessions, les investissements importants de croissance organique et les opérations de restructuration interne. Le Conseil d'administration est informé en temps utile de la situation de liquidité de la Société et du Groupe de sorte qu'il soit à

même de prendre toute décision relative au financement et à l'endettement.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015, le Conseil d'administration a examiné et s'est prononcé sur :

- l'évolution de la marche des affaires du Groupe ;
- l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;
- la revue des comptes semestriels consolidés au 30 juin 2015 ;
- la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 24 avril 2015 ;
- l'examen des travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration ;
- l'examen des questions de gouvernance ;
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- les opérations de croissance externe projetées ou réalisées ;
- la revue du budget ;
- la rémunération des Co-Présidents et la rémunération des autres membres du MBEC ;
- les jetons de présence ;
- l'attribution gratuite d'actions et la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- l'autorisation de conventions réglementées et des cautions, avals et garanties ;
- La nouvelle signature « Game changers » d'Ipsos
- La présentation des activités et revue du programme New Way
- Le refinancement du crédit syndiqué venant à échéance en 2016

Le Conseil d'administration a par ailleurs été informé de l'évolution des principaux projets menés par les filiales du Groupe.

Les Commissaires aux comptes étaient présents aux réunions du Conseil d'administration des 24 février et 22 juillet 2015.

### 3. Rémunération des membres du Conseil d'administration

#### 3.1 La rémunération des membres du Conseil d'administration n'exerçant pas de fonctions exécutives au sein du Groupe Ipsos

La politique de rémunération des administrateurs externes ainsi que les montants alloués sont présentés au chapitre 15 du Document de référence.

#### 3.2 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les montants alloués sont présentés au chapitre 15 du Document de référence.

Monsieur Didier Truchot ne bénéficie pas d'un contrat de travail.

#### 3.3 Options de souscription et/ou d'achat d'actions et actions gratuites

Les plans d'options de souscription ou d'actions et d'attributions gratuites d'actions dont bénéficient certains mandataires sociaux sont décrits dans le rapport spécial sur les options de souscription d'actions et d'attributions gratuites d'actions.

A la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de mise en place d'instruments de couverture sur ces plans.

### 4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

#### 4.1 Introduction

##### 4.1.1 Cadre de référence du contrôle interne

La méthodologie adoptée par le groupe Ipsos s'appuie sur le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers concernant les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne publié le 22 juillet 2010 et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques publiées le 4 novembre 2013.

Il définit le contrôle interne comme le dispositif établi par ou à la demande de la Direction générale et mis en œuvre sous sa responsabilité par l'ensemble du personnel du Groupe. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures, et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société du Groupe qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers, de conformité ou de réputation.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

##### 4.1.2 Périmètre et objectifs du contrôle interne au sein d'Ipsos

L'objectif général du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude, en particulier dans les domaines financier et comptable. L'atteinte de cet objectif passe par la mise en place d'une politique de gestion des risques (se reporter au 4.4 du présent rapport) permettant l'identification et la mesure de ces risques. Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques sont éliminés, et dépend largement du respect par les individus des procédures mises en place.

Le Groupe tend à maîtriser ces risques en s'efforçant de mettre en œuvre des mesures ayant pour objet de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations et les comportements des personnels s'inscrivent dans un cadre défini par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les règles internes à l'entreprise.

Ces procédures ont également pour objet de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux reflètent avec sincérité l'activité et la situation d'Ipsos et du Groupe.

Ipsos veille à ce que ces mesures soient appliquées au niveau de ses filiales. Les dispositifs en place au niveau des pays répondent à leurs besoins spécifiques et font l'objet d'un suivi régulier par le Groupe (se reporter à la section 4.3.4 du présent rapport).

#### 4.2 Acteurs ou structures exerçant des activités de contrôle interne au sein du groupe Ipsos

Au niveau central, outre le Conseil d'administration et les Comités spécialisés dont le rôle et le fonctionnement ont été décrits précédemment, la Direction générale du Groupe s'appuie sur un Comité exécutif, le MBEC (Management Board Executive Committee). Ce comité supervise tous les domaines de la matrice organisationnelle d'Ipsos, à savoir les régions, les lignes de métiers et les Directions relatives aux fonctions supports. L'un de ses rôles clé est l'élaboration et le suivi des politiques et procédures permettant d'atteindre les différents buts poursuivis par le Groupe.

Parmi ces Directions, les suivantes sont plus particulièrement impliquées dans le contrôle interne : la Direction financière, la Direction juridique et fiscale, la Direction des technologies de l'information et des

systèmes, la Direction des ressources humaines, la Direction du développement et la Direction de l'audit et de la qualité. Ces directions reportent à des membres du MBEC.

A l'exception de la Direction du développement et de la Direction de l'audit et de la qualité, des structures similaires sont généralement mises en place au niveau des régions et des pays.

#### 4.2.1 La Direction financière

La Direction financière du Groupe regroupe les fonctions du contrôle de gestion, de la comptabilité et de la consolidation, de la trésorerie, et de la gestion des systèmes d'information financière. Elle est relayée par des équipes financières locales, au niveau des régions et des pays.

Le contrôle de gestion est responsable de la qualité de l'information économique ce qui implique une surveillance de la qualité des opérations de clôture et de reporting. D'autre part, il effectue un suivi des performances des unités opérationnelles sur la base des prévisions établies au travers du processus budgétaire et peut suggérer le déclenchement de plans d'action correctifs. Enfin, il a vocation à évaluer en toute objectivité la qualité du contrôle interne financier à tous les niveaux de l'organisation.

Les responsables de la consolidation et de la comptabilité du Groupe conduisent les travaux des équipes comptables centrales et locales et s'assurent de la qualité des informations comptables produites.

Le Directeur financier du Groupe met également en œuvre la politique de financement du Groupe et en organise l'application dans les filiales.

Les Directeurs financiers des filiales, pays et régions, sont garants de la qualité de l'information comptable et financière remontée par les entités qu'ils supervisent pour le Groupe. Depuis le 1er janvier 2007, ils rapportent au responsable financier du niveau supérieur et rapportent fonctionnellement aux responsables opérationnels. Les Directeurs financiers des filiales, où ont été constatées les anomalies décrites ci-après en 4.3 ayant conduit à des corrections d'erreurs présentées en note 1.3 des états financiers consolidés du Groupe, ont été le cas échéant remplacés.

Les postes de Directeur financier sont définis comme des postes clés au niveau des régions et pays, et les nominations à ces fonctions font l'objet d'un examen par la Direction financière du Groupe, permettant de s'assurer du niveau de compétence adapté des personnes retenues. Ces personnes bénéficient systématiquement d'un parcours d'intégration au siège du Groupe.

#### 4.2.2 La Direction juridique et fiscale

La Direction juridique et fiscale du Groupe a notamment comme missions de (i) contribuer à défendre et protéger les intérêts du Groupe, (ii) définir, mettre en œuvre et piloter la gouvernance du Groupe – notamment grâce à la mise en place de procédures et contrôles – et (iii) conseiller la direction générale, les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles du Groupe sur un large domaine de sujets.

La Direction juridique et fiscale du Groupe est organisée en quatre régions - (a) France, Moyen-Orient et Afrique du Nord, (b) Amériques (c) Europe & Afrique Sub-saharienne et (d) Asie-Pacifique et est dotée d'un pôle corporate. Les Directeurs juridiques de régions, le Directeur du pôle corporate et le responsable de la fiscalité rapportent hiérarchiquement au Directeur juridique du Groupe ; les juristes pays rapportent hiérarchiquement au Directeur juridique de leur région. Dans les pays où il n'y a pas de juristes, les questions juridiques et fiscales relèvent de la responsabilité des Directeurs financiers ou des patrons de pays assistés de conseils externes locaux placés sous la supervision directe de la Direction juridique de la région concernée. La Direction juridique et fiscale s'assure de la conformité aux lois et règlements de chaque pays.

#### 4.2.3 La Direction des technologies de l'information et des systèmes

La Direction des technologies de l'information et des systèmes, appelée « Ipsos Tech », contribue activement à la maîtrise des risques en (i) assurant la supervision des investissements d'infrastructure technologique et des solutions, (ii) élaborant et veillant à la mise en place des règles, normes et politiques applicables au Groupe en matière de choix et de gestion des technologies de l'information, des systèmes et des données, (iii) approuvant et contrôlant la mise en place des projets multinationaux et des importants projets régionaux et (iv) mettant en place les mesures nécessaires pour assurer la fiabilité et la sécurité des opérations technologiques du Groupe. Par ailleurs, elle établit en collaboration avec la Direction juridique et la Direction de l'audit et de la qualité du Groupe les procédures de gestion des risques concernant la sécurité des informations et la protection des données et supervise la mise en œuvre et leur bonne application.

#### 4.2.4 La Direction des ressources humaines

Les missions de la Direction des ressources humaines comprennent (i) le développement des méthodes et règles de gestion des ressources humaines, (ii) la surveillance des différents programmes de rémunération variable au sein du Groupe, et (iii) la surveillance de la cohérence de la politique de ressources humaines des différentes sociétés du Groupe.

Outre la mise en place des différents systèmes et politiques de ressources humaines, la Direction des ressources humaines du Groupe est directement impliquée dans le suivi de l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe.

#### 4.2.5 La Direction du développement

La Direction du développement a pour mission d'identifier des cibles de croissance externe et de sécuriser avec la Direction financière et la Direction juridique, les opérations de croissance externe entreprises par le Groupe.

À l'occasion de chaque opération de croissance externe, une revue détaillée des sociétés cibles est menée avec l'assistance des Directions des pays et régions concernées, de la Direction juridique et de la Direction financière, ainsi que de conseils externes, notamment pour veiller à la véracité des éléments financiers et du système d'information financière et auditer les différents risques de toute nature. Tout projet d'acquisition est étudié et validé par le Comité de revue des acquisitions avant engagement et est discuté au sein du Conseil d'administration d'Ipsos. Les sociétés nouvellement intégrées font l'objet d'une attention particulière durant les premières années afin de s'assurer de la mise en place des différentes politiques internes. Des audits d'acquisition sont réalisés systématiquement par des auditeurs externes ou par la Société pour des opérations de moindre importance.

#### 4.2.6 La Direction de l'audit et de la qualité

Créée en 2007 afin de contribuer au renforcement du contrôle interne au sein du Groupe, la Direction de l'audit interne comprend depuis avril 2011, la fonction qualité qui a intégré cette direction, devenant ainsi la Direction de l'audit et de la qualité, sous la supervision du Directeur du Bureau des Présidents, membre du MBEC.

Les plans d'Audit sont établis chaque année, prenant en compte les risques identifiés au niveau du Groupe et sont approuvés par le Président et Directeur général, et la Direction financière puis sont présentés au MBEC et au Comité d'audit.

Les plans d'Audit englobent des revues de filiales ainsi que des sujets transversaux couvrant plusieurs pays.

La Direction de l'audit et de la qualité contribue, par l'intermédiaire de ses missions, au respect et à l'amélioration de l'efficacité des procédures de contrôle interne en place au sein du Groupe. Elle a contribué à identifier un certain nombre des anomalies décrites ci-après en 4.3 ayant conduit à des corrections d'erreurs présentées en note 1.3 des états financiers consolidés du Groupe.

La synthèse des activités d'audit interne est présentée au Comité d'audit de mois de janvier de chaque année. Le

plan d'Audit interne est présenté au Comité d'audit en avril.

#### 4.2.7 Valeurs, règles et procédures générales applicables à l'ensemble des salariés

Le Groupe a adopté un livre vert, modifié en septembre 2014 (the Green Book - the Ipsos Code of conduct), qui rend compte de l'organisation, des structures, des valeurs et des procédures en place au sein du Groupe. Il décrit également les obligations professionnelles, règles, et principes qui doivent y être suivis, notamment les principes et codes déontologiques. Ce livret est accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe via l'intranet d'Ipsos.

Les missions et responsabilités des différents échelons et des principaux acteurs de l'organisation du Groupe sont détaillées dans un document intitulé « Ipsos Organisation », complété par celui relatif à l'organisation de la Direction financière (Finance Accounting and Administration), acteur clé dans cette organisation, précisant certaines règles applicables en matière de répartition des pouvoirs et de gouvernance.

Un livret de procédures (Ipsos Book of Policies and Procedures) recense l'ensemble des procédures générales liées à la finance, aux questions juridiques, à la gestion des ressources humaines, à la communication, à l'informatique et à la réalisation des études, qui contribuent de façon générale au contrôle interne. Figurent notamment dans ce livre, des procédures spécifiques en matière d'acquisition, de pouvoirs bancaires, de délégation et limitation de pouvoirs, de gestion des flux de numéraire, de suivi des litiges, d'examen et d'approbation des investissements, de préparation et de mise en œuvre du budget, de règles et méthodes comptables et de calendrier et outils de consolidation.

Le Groupe veille à la mise à jour régulière de ces procédures. L'ensemble de ces documents est diffusé et accessible à tous les collaborateurs du Groupe sur l'intranet d'Ipsos.

Depuis avril 2013 un dispositif d'alerte (whistle-blowing) permet à tous les employés d'Ipsos d'exprimer notamment des doutes ou préoccupations relatives à des fraudes avérées ou suspectées, des conflits d'intérêts, des problèmes d'éthique, par différents moyens de communication (courrier, email ou téléphone). Ce système permet aussi d'effectuer un suivi des investigations en utilisant un système intégré de gestion des alertes. Les cas déclarés et investigués chaque année sont présentés lors du Comité d'audit de janvier.

### 4.3 Mesures de contrôle significatives mises en place

Ipsos a mis en place un ensemble de règles d'organisation, de politiques, de procédures et de dispositifs qui contribuent à l'efficacité du contrôle interne.

#### 4.3.1 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et les comptes consolidés

Les filiales préparent mensuellement un reporting financier détaillé, utilisé pour la préparation des comptes consolidés mensuels du Groupe. Des revues de résultats et de prévisions sont effectuées très régulièrement de façon à s'assurer que les objectifs fixés seront atteints et, si tel n'était pas le cas, à prendre les mesures nécessaires.

Il existe un manuel du Groupe précisant les règles comptables. Des notes d'instruction sont émises pour chaque arrêté et mettent l'accent sur les sujets à considérer avec une attention particulière en fonction de l'évolution des règles comptables, ou bien des problèmes qui ont pu être détectés lors des clôtures précédentes.

La consolidation des données comptables s'appuie sur un système informatique de consolidation statutaire largement reconnu et déployé dans de nombreux groupes cotés.

Un calendrier des différentes remontées d'informations est diffusé au sein du Groupe afin que les différentes équipes comptables puissent s'organiser et très tôt identifier des retards ou difficultés éventuels.

Les données remontées par les différentes filiales sont conformes aux normes IFRS. Les liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui valide tout au long de l'année les options comptables retenues et qui procède aux opérations d'éliminations et de consolidation, ainsi qu'à la validation des postes présentant le plus de risques.

Toutes les filiales significatives du Groupe font l'objet d'un audit de leurs comptes ou d'une revue limitée au moins une fois par an par un cabinet comptable extérieur.

Chaque filiale assure un suivi du contrôle interne et peut être amenée à mettre en place des procédures spécifiques, en fonction de son activité propre et des risques qui peuvent en résulter.

Enfin, s'appuyant sur le système global d'information et en corrélation avec le livret des procédures, des indicateurs mensuels et automatisés ont été mis en place pour s'assurer de la qualité de l'information financière et de l'efficacité de notre cycle de recouvrement client. Ces indicateurs sont suivis à tout niveau de l'organisation (pays, régions et groupe) et sont animés par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe, certains d'entre eux faisant partie des revues trimestrielles d'activité.

#### 4.3.2 Système d'information de gestion, Symphony

Au-delà des outils de bureautique utilisés par les collaborateurs, le Groupe dispose d'un système global d'information et de gestion utilisé par la quasi-totalité des pays Ipsos.

Ce système comprend différents outils qui contribuent à la maîtrise des opérations de chaque activité. Il comporte en particulier un outil « Business Intelligence » sécurisé et partagé dans l'ensemble du Groupe. Un processus de gestion des accès à ce système permet de s'assurer que les rôles des utilisateurs sont définis selon les bonnes pratiques en matière de séparation des tâches.

Au cours de l'exercice 2014 et lors de la clôture des comptes, suite au renforcement du contrôle de la valorisation des études dans l'ensemble des pays où le Groupe opère grâce à la fin du déploiement de son ERP mondial (« Symphony »), il a été constaté que des informations disponibles lors des clôtures antérieures n'avaient pas été prises en compte dans l'estimation du chiffre d'affaires, des coûts prévisionnels ou de l'avancement des études dans certains pays.

Le passage des entités Synovate sur l'ERP d'Ipsos a permis d'identifier peu à peu des anomalies sur certains projets créés dans le passé sans qu'il soit possible de dire quelles années avant 2013 étaient concernées car les listes de projets en cours ne comportaient pas nécessairement les informations requises concernant leur date de création lors de la migration effectuée sur la période 2012 à 2014 selon les pays. Ces anomalies ont conduit à des corrections d'erreurs présentées en note 1.3 des états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

Au vu des nouveaux dispositifs de contrôle des études en portefeuille mis en place en 2014, le groupe estime que de telles erreurs ne devraient pas se reproduire dans le futur. En particulier, le Groupe s'est doté d'un système automatique de détection des projets pouvant présenter des anomalies (« Jobs Under Review ») qui est utilisé à chaque clôture et la quasi-totalité des pays utilisent Symphony à l'heure actuelle. Les Directeurs financiers des filiales confirment à la Direction financière du Groupe depuis la clôture au 31 décembre 2014 leur revue effective des études en cours, du chiffre d'affaires et de la marge brute de l'exercice.

### 4.4 Gestion des risques

#### 4.4.1 Objectifs et périmètre de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management qui contribue à (i) créer et préserver de la valeur, les actifs et la réputation de la Société, (ii) sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs, (iii) favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société et (iv) mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur

activité.

La politique de gestion des risques s'applique à toutes les activités et tous les biens du Groupe.

#### 4.4.2 Organisation générale de la gestion des risques

Depuis 2007, Ipsos a engagé une démarche de gestion des risques supervisée et animée par l'audit interne.

#### 4.4.3. Le management des risques

Les évaluations des risques doivent permettre d'identifier les événements susceptibles d'affecter la capacité de notre organisation à atteindre ses objectifs, évaluer ces risques et déterminer les réponses adéquates. Une première analyse de risques avait été menée en 2007 sur la base d'entretiens avec les membres du MBEC et d'autres responsables du Groupe ; puis une mise à jour avait été réalisée en 2010 sur la base d'un questionnaire adressé à des managers clés d'Ipsos visant à évaluer les risques préalablement identifiés et détecter la survenance de nouveaux risques.

En 2013, une nouvelle analyse de risques a été menée sous la forme d'un questionnaire relatif aux principaux domaines clés de notre Groupe. Les managers clés d'Ipsos ont été invités à y participer. Les risques identifiés ont été classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact sur l'activité.

Cette analyse a été présentée au Comité d'audit du 9 janvier 2014 par le responsable de l'audit interne. Elle a servi en partie de base pour déterminer le plan d'audit interne 2014. Chaque risque identifié a donné lieu à un plan d'action spécifique afin de limiter ce risque au niveau du Groupe et prendre les mesures adaptées afin de prévenir tout risque similaire dans la continuité de notre activité. Cette démarche conduit également à la mise en place d'outils et de nouvelles procédures adaptées visant à maîtriser ces risques (se reporter à la section 4.3 du présent rapport du Président du Conseil d'administration).

L'analyse des risques est également prise en compte dans l'étude des principaux risques mentionnés dans la section 4 du présent Document de référence.

Un suivi de cette analyse de risques est effectué régulièrement afin de mettre à jour les risques identifiés précédemment (évolution, disparition) et d'ajouter de nouveaux risques éventuellement relevés.

Une nouvelle analyse est menée tous les trois ans. Une nouvelle cartographie des risques va donc être réalisée et figure dans le plan d'audit interne 2016.

#### 4.4.4 Surveillance du dispositif de contrôle interne

L'auto-évaluation de la qualité du contrôle interne qui avait été déployée dans chaque pays, à travers un questionnaire en ligne en 2013, a donné lieu à un suivi afin de challenger les évaluations, mesurer l'évolution ainsi que les éventuelles actions à mettre en place dans les pays.

Parallèlement les auditeurs externes locaux, soit lors des missions d'interim, soit lors des certifications annuelles, ont effectué leur appréciation des processus, en documentant la grille d'analyse selon leur propre évaluation.

Les résultats ainsi obtenus par pays permettent un suivi et une analyse plus précise des faiblesses et des actions à mener par pays afin d'améliorer la qualité du contrôle interne.

Des revues spécifiques de processus sont aussi effectuées par les auditeurs externes chaque année (pour les entités en « full audit scope »).

De plus, les audits internes durant les audits pays évaluent les risques et faiblesses et mettent en œuvre des actions correctives nécessaires afin d'assurer la fiabilité des informations et la conformité avec les exigences du Groupe.

Chaque audit pays donne lieu à un suivi personnalisé durant toute la période de mise en place des recommandations mentionnées dans le rapport d'audit. Les équipes d'audit interne font appel ponctuellement aux ressources adéquates internes ou externes afin de réaliser les missions qui leur sont confiées.